

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

Гацура Юлия Дмитриевна

**Репозиционирование компании нефтедобывающей отрасли в современной
коммуникационной среде: сравнительный анализ российской и зарубежной
практики**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению «Реклама и связи с общественностью»
(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель –
Доцент, кандидат политических наук,
Савицкая Алёна Сергеевна
Кафедра связей с общественностью в бизнесе
Очная форма обучения

Вх. №__ от_____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2018

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Специфика репозиционирования компании нефтедобывающей индустрии в современной высокотехнологичной информационной среде	9
1.1. Определение понятий «конкурентное позиционирование фирмы» и «репозиционирование» для коммерческой организации	9
1.2. Причины репозиционирования компаний нефтедобывающего сектора: международные тенденции усовершенствования реализуемых бизнес-стратегий и концепций позиционирования в эпоху цифровой трансформации	16
Выводы по Главе 1	32
Глава 2. Практика репозиционирования российских и зарубежных нефтяных компаний в современной высокотехнологичной коммуникационной среде	34
1.1. Сравнительный анализ позиционирования ПАО «Газпром нефть» до мирового экономического кризиса 2008 года и на современном этапе развития	37
1.2. Репозиционирование нефтяной корпорации «ЛУКОЙЛ»: докризисный и актуальный подходы к позиционированию компании.....	54
Выводы по Главе 2: анализ соответствия практики репозиционирования отечественных нефтяных компаний глобальным тенденциям	69
Заключение	72
Список использованных источников и литературы	75

Введение

Появление рынка обусловлено возникновением у человечества потребности в формировании культуры производства, распределения и потребления разнообразных благ, потому факт невозможности существования экономики вне общественных реалий является неоспоримым. В свою очередь индустрии как элементы рыночной системы остро реагируют на экономические, политические, социокультурные изменения в обществе, отражают ключевые тенденции развития глобальной социальной системы. Исключением из правила не является и нефтяная промышленность.

На протяжении последних двадцати лет мировая индустрия добычи ресурсов энергопотребления существует и развивается в обстановке неопределённости. Современные нефтяные компании реализуют свою деятельность в крайне неблагоприятных условиях: на фоне общей макроэкономической турбулентности, низких цен на нефть, жёсткой налогово-льготной политики государства, негативного отношения общественности к ресурсодобывающей отрасли ухудшается и качество запасов. Однако наиболее сильным игрокам удаётся не только выживать в условиях высокой производственной и технологической конкуренции, но и наращивать объёмы добычи за счёт применения инновационных подходов к освоению труднодоступных ресурсов.

В рамках исследования перспектив развития мировой нефтегазодобывающей индустрии до 2020 года аналитики Strategy&, подразделения PwC, которое специализируется на оказании услуг в области стратегического консультирования, выявляют характерную тенденцию: «модель единой интегрированной компании, проводящей разведку и разработку нефтегазового месторождения и использующей его вплоть до истощения,

находится на этапе замены»¹. Выводы исследователей подтверждают слова председателя правления и генерального директора ПАО «Газпром нефть» Александра Дюкова о том, что «развитие в рамках стратегии, основанной на количественных показателях, становится всё менее актуальным: в новых условиях вопрос «Как?» [становится] гораздо важнее вопроса «Сколько?»...»². Таким образом, период экстенсивного освоения нефтегазовых ресурсов уходит в прошлое, ключевыми становятся такие качества бизнеса, как гибкость, оперативность, обладание навыками эффективного стратегического менеджмента, технологичность, финансовая устойчивость и, конечно, социальная ответственность. Всё это в совокупности позволяет современным нефтегазовым корпорациям не только грамотно реагировать на актуальные отраслевые вызовы, но и формировать у общественности позитивное отношение к индустрии в целом.

Жёсткая внутриотраслевая конкуренция способствует формированию и развитию у сотрудников нефтяных корпораций навыков оперативного стратегического реагирования, совершенствованию профессиональных компетенций. Отныне «... компании борются за выживание, и все – покупатели, продавцы и трейдеры – вынуждены применять творческий подход и разрабатывать стратегии, чтобы выжить в условиях неопределённости»³.

Базовыми направлениями деятельности в новой высокотехнологичной информационной среде становятся эффективный подбор квалифицированного персонала, качественная работа с кадрами, обеспечение экологической безопасности и охраны труда на производственных объектах, поддержание высокого уровня корпоративной социальной ответственности. Следует отметить, что в последнем нефтяные компании особенно преуспели: многочисленность и

¹ Biscardini G., Morrison R., Branson D., del Maestro A. 2017 Oil and Gas Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-oil-and-gas-trends>, свободный. – (дата обращения: 12.03.2018).

² Дюков А.В. Обращение к коллегам // Сибирская нефть. 2017. №6/143. С. 3.

³ Кларк Э., Альмейда Р., Дель Маэстро А. Ведение деятельности на газовом рынке в период его трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/oil-and-gas/publications/assets/navigating-the-transformation-of-the-gas-market_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.03.2018).

разнообразие социальных, образовательных, культурных проектов, которые реализуются в отрасли на сегодняшний день, подтверждает право индустрии на флагманские позиции по данному направлению в тяжёлой промышленности.

Переход от политики экстенсивного освоения энергоресурсов к стратегии устойчивого развития, которая нацелена на долгосрочный результат, реализуется в ходе комплексного репозиционирования компаний нефтедобывающей индустрии. Качественные изменения в функционировании отрасли, связанные с ценностным переориентированием деятельности, а также формированием высокотехнологичной информационной среды, подталкивают корпорации к изменению собственных стратегий развития, обновлению конкурентных позиций на отраслевом рынке.

Актуальность проводимого исследования заключается в изучении ценного опыта передовых нефтедобывающих предприятий по внедрению в практику современных коммуникационных подходов к позиционированию во внешней и внутренней среде в связи с переходом к новым стратегиям развития. В дальнейшем данный опыт может быть использован для успешного репозиционирования всей отрасли относительно других областей промышленности, а также компаний, промышленная деятельность которых не связана с добычей нефти.

Новизна выпускной квалификационной работы выражается в применении комплексного подхода к изучению специфики и инструментария репозиционирования нефтяных компаний, которое реализуется ведущими игроками отрасли в текущий период времени и выступает в качестве устойчивого тренда развития индустрии. Также, в рамках данного исследования впервые производится сравнительный анализ отечественной отраслевой практики репозиционирования в докризисный и актуальный периоды времени, а затем полученные данные сопоставляются с аналогичным опытом зарубежных нефтедобывающих предприятий. Применяемая методика позволяет получить наиболее полное представление об актуальных мировых тенденциях

репозиционирования нефтяных компаний и сделать наиболее точные выводы о том, как российская практика соотносится с зарубежной.

Целью данной выпускной квалификационной работы является выявление актуальных трендов и характерных особенностей репозиционирования компаний нефтедобывающей отрасли в современной коммуникационной среде.

Для достижения обозначенной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Сформулировать понятия «конкурентное позиционирование» и «репозиционирование» для коммерческой организации, в том числе для предприятия нефтедобывающей отрасли;
2. Выявить основные причины репозиционирования компаний нефтедобывающего сектора в актуальный период времени;
3. Определить приоритетные направления усовершенствования применяемых международными нефтяными корпорациями стратегий ведения бизнеса и концепций позиционирования в эпоху цифровой трансформации и ускорения информационного обмена;
4. Сформулировать актуальные мировые тренды репозиционирования компаний нефтедобывающей индустрии в современной коммуникационной среде;
5. Проанализировать репозиционирование российских нефтедобывающих компаний «Газпром нефть» и «ЛУКОЙЛ» путём сравнения актуального позиционирования корпораций с позиционированием в период до мирового финансового кризиса 2008 года;
6. Сделать выводы о соответствии отечественной практики актуальным глобальным тенденциям.

Объектом выпускной квалификационной работы является репозиционирование компаний нефтедобывающей отрасли в современной коммуникационной среде.

В качестве **предмета** выступают специфические характеристики и приоритетные направления конкурентного репозиционирования предприятий

нефтедобывающей индустрии в высокотехнологичной информационной среде современного общества.

Теоретико-методологическая база данной выпускной квалификационной работы представлена:

1. Научными трудами ведущих зарубежных и отечественных специалистов в области рекламы, маркетинга и связей с общественностью, в сферу научных интересов которых входит конкурентное позиционирование фирмы и его стратегические альтернативы, в том числе репозиционирование. Среди них: Джек Траут и Эл Райс, Филип Котлер, Грэхам Хулей, Джон Сандерс, Найджел Ф. Пирси и Алексей Бабошин;
2. Профильными статьями международных консалтинговых агентств McKinsey и PricewaterhouseCoopers об актуальных трендах репозиционирования нефтедобывающих корпораций и трансформации организационных и управленческих подходов к ведению бизнеса в высокотехнологичной коммуникационной среде;
3. Отчётностью российских и международных энергетических организаций, а именно: Российского энергетического агентства (РЭА), Международного энергетического агентства (МЭА) и Организации стран-экспортёров нефти (ОПЕК).

Эмпирическую основу выпускной квалификационной работы составили отчёты нефтедобывающих корпораций о ключевых экономических показателях деятельности и о реализации политики устойчивого развития, стратегии долгосрочного развития предприятий отрасли, кодексы корпоративной этики и социальные кодексы нефтяных компаний, материалы в корпоративных медиа (газеты, журналы, официальные сайты корпораций), тематические публикации в региональных и федеральных российских СМИ.

Базовыми **методами** эмпирического исследования, которые были применены в данной работе, являются общенаучные методы анализа и синтеза, неформализованный анализ документов, сравнительный анализ, кейс-стади.

Структура работы: введение, две главы – теоретическая и практическая, заключение, список использованных источников и литературы.

Глава 1. Специфика репозиционирования компании нефтедобывающей индустрии в современной высокотехнологичной информационной среде

1.1. Определение понятий «конкурентное позиционирование фирмы» и «репозиционирование» для коммерческой организации

Прежде чем обратиться непосредственно к изучению характерных особенностей репозиционирования в нефтедобывающей отрасли, необходимо определиться с базовой терминологией исследования. Предстоит выяснить, что подразумевается под терминами «позиционирование» и «репозиционирование», когда речь идет не о продукте или услуге, а о коммерческой организации, определить соотношение данных понятий и выявить взаимосвязь между скрывающимися за ними реальными маркетинговыми процессами.

Впервые термин «позиционирование» был «озвучен» на страницах журнала *Industrial Marketing* в 1969 году в статье под названием «Позиционирование – игра, в которую люди играют на современном «и я тоже» рынке»⁴. Однако в своём легендарном произведении, название которого в оригинале звучит как «Positioning: The Battle for Your Mind», Джек Траут и Эл Райс – американские специалисты в области рекламы и маркетинга, авторы термина – говорят о том, что полноценное «рождение» концепции позиционирования состоялось в 1972 г., «когда в специализированном издании «Advertising Age» была опубликована серия статей под общим заголовком «Эра позиционирования» («The Positioning Era»)»⁵.

Революционной идеей концепции стал тезис о том, что выгодные позиции на современном рынке «сверхкоммуникативного общества» (ещё один

⁴ Главная мысль: Книги о бизнесе и власти в кратком изложении. Джек Траут, Эл Райс. Позиционирование: битва за умы / СПб.: Изд-во БГД, 2015. С. 3.

⁵ Траут Дж., Райс Э., Позиционирование. Битва за умы. / СПб.: Питер, 2007. С. 5.

специфический термин, предложенный Траутом) занимают компании, которым удаётся первыми проникнуть в сознание потребителей, занять наиболее выгодную конкурентную позицию в своей нише в результате «борьбы за умы». Позиционирование по Трауту и Райсу есть некий маркетинговый механизм, посредством которого продукт, будь то компания, товар или услуга, закрепляется в сознании потенциальных потребителей⁶.

Важным принципом позиционирования, который отстаивают авторы концепции, является необходимость выбора единственного критерия, на основе которого в дальнейшем разрабатывается стратегия отстройки от конкурентов. Траут и Райс аргументируют свою позицию тем, что в современном информационном пространстве, которое перенасыщено различными коммуникативными сообщениями, шансом фиксирования в сознании потребителя обладают лишь те оригинальные идеи, которые просты в своей форме выражения и обращены к базовым ценностям потребителя, поэтому в маркетинговом позиционировании следует сосредоточиться на одном единственном отличительном качестве.

Также авторы концепции отмечают, что позиционирование не связано с созданием нового или преобразованием уже существующего продукта, с изменением его функциональных характеристик. Оно выражается в творческом осмыслении специфики продукта, выявлении его отличительных характеристик с целью создания наиболее привлекательного образа, который позволил бы объекту продвижения – товару, услуге или фирме – занять наиболее выгодную конкурентную позицию на рынке⁷.

В своём фундаментальном труде Траут и Райс прогнозировали неизбежность перехода от эпохи позиционирования к эре стратегий⁸, однако это не помешало предложенной ими концепции стать популярной и обрести немалое число последователей. В частности, детальным исследованием феномена

⁶ Траут Дж., Райс Э., Позиционирование. Битва за умы. / СПб.: Питер, 2007. С. 4.

⁷ Главная мысль: Книги о бизнесе и власти в кратком изложении. Джек Траут, Эл Райс. Позиционирование: битва за умы / СПб.: Изд-во БГД, 2015. С. 4.

⁸ Траут Дж., Райс Э., Позиционирование. Битва за умы. / СПб.: Питер, 2007. С. 17.

«позиционирования» и его дальнейшей теоретической разработкой занимался один из признанных мировых авторитетов в области современного маркетинга – Филип Котлер. В трудах профессора базовое понятие концепции обрело менее образную и более конкретную формулировку: «позиционирование – это действия по разработке предложения компании и её имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы»⁹. Показателем успешного позиционирования по Котлеру является создание такого ценностного предложения продукта, которое в полной мере соответствует запросам рынка, а также предъявляет убедительные аргументы в пользу того, что данный конкретный продукт является лучшим среди аналогов и приобрести стоит именно его.

Ключевой особенностью предложенной Котлером парадигмы позиционирования является дифференцированный подход к разработке рыночного предложения фирмы. В поисках решения, которое позволило бы повысить эффективность продвижения в условиях нарастающей конкуренции, учёный приходит к выводу о недостаточности единственного критерия формулирования рыночного предложения компании. Котлер предлагает новую, адаптированную под маркетинговые нужды концепцию конкурентного позиционирования, которая апеллирует к сознанию потребителя с позиции убеждения, а не внушения. В качестве переменных дифференцирования рыночного предложения коммерческого предприятия теоретик маркетинга выделяет следующие: продукт, услуги, персонал, маркетинговые каналы, имидж¹⁰. Таким образом, позиционирование переживает своего рода эволюцию: из оригинального рекламного приёма оно превращается в комплексное направление маркетинга, а затем и стратегического менеджмента.

Конкурентное позиционирование в современном понимании является утверждением рыночных целей компании: оно закрепляет преимущества, за счёт

⁹ Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. С. 271.

¹⁰ Там же. С. 271-276.

которых фирма планирует конкурировать в отрасли¹¹. Профессор университета «Синергия» А. В. Бабошин формулирует определение конкурентного позиционирования как совокупности «конкурентных действий, направленных на изменение или удержание занимаемой [компанией] конкурентной позиции»¹².

Прежде чем приступить к разработке позиционирования, необходимо тщательно изучить потребности и специфические особенности целевых групп компании, чтобы создать эффективное универсальное коммуникативное сообщение о фирме, её продукции и услугах. Ключевая идея коммуникационной кампании должна быть простой, доступной для понимания целевых групп фирмы, а само информационное сообщение – представлять собой уникальную комбинацию базовых преимуществ компании над конкурентами¹³.

По мнению одного из теоретиков позиционирования, Грэхама Дж. Хулея, данный процесс можно условно разделить на три фазы¹⁴:

1. Определение текущей позиции – другими словами, анализ положения продукта – товара, услуги или компании – в сознании реальных и потенциальных потребителей. Данный этап включает в себя следующие стадии: выявление конкурентов, идентификация потребностей целевых групп потребителей, определение выгод продукта, выделение среди них потенциально наиболее значимых для потребителей и, наконец, анализ позиций конкурирующих товаров по данным атрибутам.

2. Выбор желаемой позиции – определение предпочтительного для компании позиционирования. На данном этапе осуществляется выбор целевого рынка, а также определяются базовые конкурентные преимущества фирмы, за счёт которых она планирует позиционироваться в

¹¹ Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование = Marketing Strategy and Competitive Positioning / Пер. с англ. В. Шагоян. – Дн.: «Баланс Бизнес-букс», 2005. — 778 с.

¹² Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2. С. 32-36.

¹³ Хулей Г. Позиционирование // Маркетинг. Бизнес-класс: энциклопедия / Под ред. М.Бейкера / Пер. с англ. под ред. Л.Волковой, С.Божук, Т.Масловой, Л.Ковалик, Н.Розовой. СПб.: Питер. 2002.

¹⁴ Там же.

отрасли. Эксперты рекомендуют компаниям прибегать к нетривиальным решениям и выбирать рыночный сегмент по принципу наименьшей конкуренции на нём, а не из соображений наибольшей привлекательности.

3. Разработка стратегии достижения желаемой позиции – иначе говоря, выбор такой концепции позиционирования, которая позволит компании удовлетворить целевые рынки лучшим образом, чем конкуренты. На данном этапе происходит выбор стратегической альтернативы, которая в наибольшей степени соответствует текущему положению компании в отрасли и её долгосрочным целям: (1) укрепление занимаемой позиции, (2) постепенное репозиционирование, (3) радикальное репозиционирование и (4) вытеснение конкурентов с занимаемого места на рынке. Итак, мы впервые встречаемся с термином «репозиционирование», который является базовым для нашего исследования, потому остановимся на втором и третьем типах стратегии достижения желаемой рыночной позиции подробнее.

Постепенное репозиционирование подразумевает постепенное изменение конкурентной позиции в связи с тем, что целевой потребитель желает или ожидает от компании усовершенствования своего рыночного предложения в пользу такого, которое бы в максимальной степени соответствовало потребностям и ценностным представлениям целевого рынка, а также актуальным тенденциям развития отрасли¹⁵.

Грэхам Хулей иллюстрирует данную стратегию примером постепенного репозиционирования стирального порошка «Persil». На протяжении полувека эта марка стирального порошка оставалась самой покупаемой в Великобритании. Такой успех стал возможным благодаря тому, что компания-производитель Henkel перманентно адаптировалась к актуальным инновациям в технологиях стирки – от ручной стирки к машинной, от механизма с вертикальной загрузкой к

¹⁵ Хулей Г. Позиционирование // Маркетинг. Бизнес-класс: энциклопедия / Под ред. М.Бейкера / Пер. с англ. под ред. Л.Волковой, С.Божук, Т.Масловой, Л.Ковалик, Н.Розовой. СПб.: Питер. 2002.

машинам с фронтальным вещевым отсеком – и соответствующим изменениям в рецептуре «стирального топлива». Применение стратегии постепенного репозиционирования позволяет «Persil» по сей день занимать флагманские позиции в высококонкурентной отрасли¹⁶. Также данная стратегия уместна к применению в ситуации, когда рыночное предложение компании устраивает реальных и потенциальных потребителей, но является не самым выгодным в конкурентной среде. В подобном случае возникает потребность в реконструировании имиджа компании и её продукции для ещё большего удовлетворения нужд и ожиданий целевых групп.

Стратегия радикального репозиционирования адекватна к применению в ситуации, когда позиция компании на рынке неблагоприятна, то есть не соответствует ожиданиям потребителей и удовлетворяет их потребности лишь частично, либо когда она мало отлична от положения конкурентов. Наиболее революционная форма репозиционирования может включать в себя масштабные изменения организационной структуры компании и физическое усовершенствование её продукции, захват новых рыночных сегментов, которые относительно свободны от конкурентов, или же апелляцию к ценностям, которые в данный момент не распространены на рынке, и потому их популяризация может привести к серьёзным отраслевым изменениям в пользу компании, которая вводит эти ценности в отраслевой оборот¹⁷.

Восприятие репозиционирования именно как радикальной стратегии изменения конкурентной позиции на рынке было характерно и для создателей концепции позиционирования – Джека Траута и Эла Райса. «После того, как прежний миф будет низвергнут, внушить новую идею будет до смешного просто. <...> Основная задача программы репозиционирования состоит в том, чтобы поставить подножку существующей концепции, продукту или персоне»¹⁸.

¹⁶ Хулей Г. Позиционирование // Маркетинг. Бизнес-класс: энциклопедия / Под ред. М.Бейкера / Пер. с англ. под ред. Л.Волковой, С.Божук, Т.Масловой, Л.Ковалик, Н.Розовой. СПб.: Питер. 2002.

¹⁷ Там же.

¹⁸ Траут Дж., Райс Э., Позиционирование. Битва за умы. / СПб.: Питер, 2007. С. 45.

Современные нефтедобывающие корпорации уважают правила делового этикета и в своей деятельности руководствуются принципом добросовестной конкуренции, потому о дискредитации конкурирующих предприятий не может быть и речи. Однако компании всё ещё могут «поставить подножку» стереотипному представлению общественности о нефтедобывающей отрасли, по сути, превзойти самих себя и сформировать качественно новый имидж передовой нефтяной компании, которая соответствует современным стандартам промышленной и экологической безопасности, развивается вместе с научно-техническим прогрессом, разрабатывает и реализует собственные программы корпоративной социальной ответственности, проявляет себя как эффективный коммуникатор в условиях современной высокотехнологичной информационной среды и, наконец, является ответственным, добросовестным, внимательным к своим сотрудникам работодателем. В этом и заключается процесс репозиционирования в современной коммуникационной среде, который реализуют ведущие нефтедобывающие корпорации в настоящий период времени.

Ричард Петти и Джон Касиоппо в своей книге под названием «Отношение и убеждение» пишут о том, что «прежде чем пытаться изменить отношение, нужно изменить информацию, на которой оно основано», это обусловлено человеческой природой восприятия. «В целом, необходимо изменить убеждения человека, устранить его старые убеждения и предложить новые»¹⁹. Джек Траут, который в целом согласен с данным тезисом, заявляет о том, что изменить людские убеждения маркетинговыми методами практически невозможно, однако, чтобы добиться успеха, компании могут адаптировать свою структуру, цели, технологии под восприятие целевых групп общественности. «Эффективное репозиционирование – это умение приспосабливаться к существующему восприятию»²⁰.

¹⁹ Petty R., Cacioppo J. Attitudes and Persuasions: Classic and Contemporary Approaches / Boulder: Westview Press, 1996. P. 184.

²⁰ Траут Дж., Ривкин С. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса / СПб.: Питер, 2010. С. 108.

По аналогии, репозиционирование игроков нефтедобывающего рынка является приспособлением комплекса деятельности нефтяных корпораций под актуальное представление целевой общественности об идеальном промышленном предприятии. Целевые группы общественности не приемлют традиционный экстенсивный подход к освоению природных энергетических ресурсов и хотят видеть современные нефтяные корпорации технологичными, экологичными, гибкими, ответственными перед обществом за свою деятельность, добросовестными работодателями. В свою очередь, компании, которые стремятся сохранить или приобрести отраслевое лидерство, осознают необходимость соответствия ожиданиям целевого рынка для успешной реализации своей промышленной деятельности, поэтому делают всё возможное, чтобы удовлетворить запрос целевой общественности.

Таким образом, термины «конкурентное позиционирование фирмы» и «репозиционирование» по сути своей синонимичны. Разница заключается в том, что первое определение относится к моменту выхода компании на отраслевой рынок, когда необходимо занять наиболее выгодную конкурентную позицию в нише, а второе – к ситуации присутствия и функционирования предприятия в отрасли, когда оно, стремясь оставаться эффективным, востребованным, успешным, адаптирует свою деятельность и подход к стратегическому развитию под актуальные запросы общественности.

1.2. Причины репозиционирования компаний нефтедобывающего сектора: международные тенденции усовершенствования реализуемых бизнес-стратегий и концепций позиционирования в эпоху цифровой трансформации

Большинство современных нефтедобывающих корпораций возникло во времена дефицита ресурсов. Добыча труднодоступных углеводородов требовала от компаний чёткой и максимально централизованной организационной

структуры, которая позволяла бы быстро решать возникающие технические проблемы, управлять большими политическими и операционными рисками, а также грамотно распоряжаться кадровым персоналом.

Несмотря на то, что применение централизованной модели управления предприятием в период экстенсивного освоения нефтяных ресурсов в значительной степени оправдало себя, оно же привело к возникновению ряда существенных трудностей для крупных игроков рынка, таких как нерациональное расходование средств, замедление принятия важных стратегических решений и угроза отставания от научно-технического прогресса.

Несколько лет назад в мировой нефтяной промышленности сложилась противоречивая ситуация, когда на рынке образовался профицит «чёрного золота» ввиду нежелания ключевых игроков сокращать добычу²¹. Международное энергетическое агентство (МЭА) констатировало парадоксальный рост рыночного предложения нефти в условиях ограниченного спроса на продукт, что привело к резкому падению цен на «кровь земли» ниже 50 долларов за баррель²².

Уже к 2016 году мировой рынок нефти сбалансировался, и избыток нефти практически исчез²³. За короткий срок нефтяной рынок пережил «исключительную трансформацию»²⁴. Однако тенденция оставалась неустойчивой, поскольку спрос превышал предложение в незначительной степени, потому Организация стран-экспортёров нефти (ОПЕК) предложила ряду государств комплекс мер по ограничению нефтедобычи. Ведущие мировые корпорации, будучи стороной, наиболее заинтересованной в росте цен на «чёрное золото», поддержали решение ОПЕК и договорились о сокращении добычи.

²¹ Третьяков Е. Падение без объяснений // Сибирская нефть. 2014. №9/116. С. 34.

²² Там же. С. 35.

²³ Оверченко М. Мировой рынок нефти сбалансировался – МЭА // Ведомости, от 13. 07. 2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/07/13/649070-rinok-nefti-sbalansirovalsya> (дата обращения: 20.03.2018).

²⁴ IEA releases Oil Market Report for July [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/newsroom/news/2016/july/iea-releases-oil-market-report-for-july.html>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

В марте 2018 года МЭА опубликовало релиз ежегодного доклада о развитии ситуации на мировом рынке нефти, в котором спрогнозировало рост спроса на нефть, главным образом за счёт развивающихся стран, по крайней мере до 2022 года и провозгласило пятилетку роста цен на «чёрное золото». В качестве потенциальных лидеров по наращиванию добычи в релизе были обозначены страны Ближнего Востока, в частности Иран и Ирак.²⁵

Нефтяным корпорациям удалось своими силами стабилизировать рынок и достичь актуального курса цены на нефть в районе 70 долларов за баррель²⁶. Безусловно, подобная эффективность стратегического менеджмента была бы недостижимым показателем при условии сохранения централизованной модели управления нефтедобывающим предприятием. Нефтяная промышленность вслед за всей человеческой цивилизацией вступает в эпоху серьёзных трансформаций, где главным образом социальные, технологические и политические тренды меняют облик индустрии, подталкивают ресурсодобывающие компании к переосмыслению своих операционных моделей.

Кристофер Хэндскомб, Скотт Шарабура и Джаник Воксхолф – эксперты международной консалтинговой компании Mc Kinsey&Company, которая специализируется на разработке решений стратегического управления – в статье «Нефтегазовая организация будущего» формулируют три основные причины репозиционирования современных компаний нефтедобывающей отрасли²⁷:

1. Избыток ресурсов ведёт к формированию устойчивой тенденции снижения цен на нефть. Ключевыми параметрами оценки того или иного проекта нефтедобычи в условиях профицитного рынка становятся объём

²⁵ Record oil output from US, Brazil, Canada and Norway to keep global markets well supplied [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/newsroom/news/2018/march/record-oil-output-from-us-brazil-canada-and-norway-to-keep-global-markets-well-.html>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

²⁶ График цены нефти Brent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forexpf.ru/chart/brent/>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

²⁷ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

расходов, эффективность и скорость реализации. Современная индустрия практически не испытывает нехватки квалифицированных кадров, технологические возможности для разведки потенциальных месторождений расширились, а реализация широкомасштабных проектов отныне не является единственным механизмом экономического роста корпораций. Между тем добыча нетрадиционных трудноизвлекаемых запасов нефти, в том числе с шельфа арктических морей и непосредственно морского дна, становится возможной лишь в условиях применения дифференцированной модели управления: руководство реализацией деятельности из единого корпоративного центра попросту не позволяет успешно осуществлять проекты такого уровня сложности.

2. Технологические инновации подрывают старые принципы работы, делают их применение невыгодным и позволяют регулировать производительность труда в большей степени, чем это было возможно ранее. Автоматизация производства приводит к исчезновению ряда профессий, а те, что сохраняются, видоизменяются и требуют от специалиста навыков владения компьютером и автоматизированным оборудованием. Новые данные о технологических и управленческих производственных процессах, которые генерируются с огромной скоростью в значительном объёме, создают возможности для принципиального пересмотра методов работы в короткие сроки.

3. Демографический переход – исторически быстрое снижение рождаемости и смертности, в результате которого воспроизводство населения сводится к смене поколений²⁸ – означает, что сотрудники требуют изменений в рабочей среде и выражают озабоченность по поводу роли нефтедобывающих компаний в обществе. Миллениалы²⁹ – люди, родившиеся после 1981 года, для которых характерна глубокая

²⁸ Notestein F. Population – The Long View // Food for the World. Chicago: University of Chicago Press, 1945.

²⁹ Howe N., Strauss W. Millennials rising: the next great generation. New York: Vintage Books, 2000.

вовлечённость в цифровые технологии – уже занимают управленческие и даже руководящие должности во многих нефтяных корпорациях, а к 2020-м таким будет большинство. Представители «сетевого» поколения в качестве топ-менеджеров компаний в ближайшем будущем реализуют на практике свои собственные представления об эффективных технологиях, сотрудничестве, механизмах отчётности. Стремление обрести репутацию социально ответственных собственников, а также привлечь к работе новое поколение талантливых инженеров и управленцев подтолкнет нефтедобывающие корпорации к глубоким изменениям и структурным обновлениям.

На современном этапе индустрия добычи нефти переживает глобальную трансформацию. Аналитики призывают руководителей нефтяных корпораций «быть готовыми к внедрению новых технологий бурения и добычи, а также к повышению объемов исследования в сфере устойчивого развития и экологически чистой энергетики»³⁰. Ближайшее будущее нефтедобывающей индустрии связано с поиском ответов на фундаментальные вопросы о том, корректны ли используемые модели управления бизнесом, как в новых условиях достичь финансовой рентабельности предприятия, какие формы внедрения новых технологий в производство наиболее приемлемы, как привлекать к сотрудничеству талантливую молодёжь.

Эксперты современных международных консалтинговых компаний PricewaterhouseCoopers (PwC) и McKinsey прогнозируют возникновение новых бизнес-моделей и концепций эффективного коммуникационного реагирования нефтедобывающих компаний на актуальные отраслевые вызовы вплоть до 2020 года, а также предлагают ряд управленческих, технологических и коммуникационных механизмов, применение которых позволит корпорациям адаптироваться к новым условиям в короткие сроки.

³⁰ Biscardini G., Morrison R., Branson D., del Maestro A. 2017 Oil and Gas Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-oil-and-gas-trends>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

Организационная гибкость³¹. Высокие темпы отраслевых изменений способствуют развитию у нефтяных компаний способности быстро адаптироваться к меняющимся условиям, другими словами, делают эти компании более гибкими. Гибкость как функциональное качество организации представляет собой сочетание двух противоборствующих факторов – **динамических возможностей**, таких как способность оперативно организовывать кросс-функциональные команды (объединения сотрудников различных департаментов компании для решения конкретных задач³²) и перестраивать задачи для ускорения адаптационных процессов, а также **стабильной основы** производственных процессов и системы ценностей, которая обеспечивает устойчивость, надёжность и эффективность бизнеса.

Традиционно система управления рисками промышленного предприятия ориентирована главным образом либо на долгосрочную стабильность, либо на динамическое развитие, однако гибким компаниям удаётся выстраивать успешную деятельность в обоих стратегически важных направлениях.

Безусловно, переход к эластичной организационной структуре будет сопровождаться рядом сложностей, однако нефтедобывающие корпорации, которые уже приступили к реализации этой трансформации, отмечают, что совершенство моделей управления бизнесом и схем работы сервисных функций способствует повышению успешности бизнеса. Глава дирекции учёта и финансового контроля компании «Газпром нефть», генеральный директор «Газпромнефть Бизнес-сервис» Ольга Макрецкая, формулируя актуальные мировые тренды развития финансовых функций предприятия, отмечает, что в условиях непрерывно усиливающейся конкуренции разработка эффективных механизмов управленческого менеджмента является ключевым фактором

³¹ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

³² Сальников Денис. Кросс-функциональные команды и самоорганизация в основе Agile, часть 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://medium.com/@d.salnikov23>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

сохранения финансовой рентабельности бизнеса. По словам Мокрецкой, оптимизация производственного процесса за счёт поэтапного перехода к единой универсальной организационной модели управления предприятием является уверенной тенденцией не только для нефтедобывающей отрасли, но и для всей промышленности³³.

Для гибкой нефтяной компании будущего будут характерны следующие характерные свойства³⁴:

— Подвижное командообразование. Для оперативного решения задач сотрудники могут объединяться в команды на длительный или короткий промежуток времени. В будущем подобные команды будут возникать еженедельно, и в течение года работники предприятия смогут принимать участие во многих из них.

— Свободная иерархия. Деятельность компании будет выстроена в большей степени вокруг определённых задач и проектов, нежели согласно принципу соблюдения жёсткой иерархии должностей. Команды могут не иметь конкретного лидера, автором коллективного решения может стать любой сотрудник, который обладает соответствующим опытом и компетенциями.

— Быстрое прототипирование. Задействование аналогового мышления при разработке и реализации пилотных проектов в перспективе позволит командам отказаться от применения времязатратного традиционного метода многоуровневой экспертизы либо использовать его в минимальной степени.

— Мгновенная обратная связь. Управление эффективностью может производиться в режиме реального времени путём налаживания перманентного взаимодействия с кругом сотрудников, а не через ежегодный отчёт руководства конкретного департамента.

³³ Таран А. Учётная функция: опыт и перспективы // Сибирская нефть. 2015. №2/119. С. 50-53.

³⁴ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

В то время как другие отрасли промышленности отстают по параметру организационной гибкости, многие нефтедобывающие компании уже добились успехов в совершенствовании своей структуры и применении эффективных подходов к организации деятельности. Например, норвежский **Statoil** предоставил инженерной команде полную свободу распоряжения своими рабочими часами, а также местом исполнения должностных обязанностей. Это не только привело к забавным экспериментам, таким как дистанционно управляемая подводная лодка, построенная из пустого пивного корпуса, но и способствовало созданию прототипа новой подводной системы Cap-X Statoil, которая сокращает затраты на разработку и эксплуатацию месторождений в Баренцевом море и других мелководных пространствах до тридцати процентов³⁵.

Однако гибкость не должна приводить к хаосу. Именно стабильная основа ведения бизнеса позволяет предприятию реализовывать динамические процедуры безубыточно и в полной мере. Она включает в себя ряд простых, но обязательных к повсеместному выполнению процедур, единую культуру, которая способствует налаживанию внутренних связей и сотрудничества с внешней общественностью, а также возможность мгновенного доступа к надежным данным и полной базе знаний компании. Парадокс заключается в том, что агрессивная стандартизация и упрощение некоторых обыденных процессов может позволить компаниям быстро реагировать на непредвиденные события, повышая при этом уровни безопасности и производительности труда. Например, компания **Schlumberger** определила переселение своих сотрудников в качестве одной из приоритетных задач, поскольку это гарантировало бы эффективность и высокое качество реализации услуг в любой точке мира. Благодаря строгой стандартизации и эффективному

³⁵ Statoil launches new subsea concept [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statoil.com/en/news/statoil-launches-new-subsea-concept.html>, свободный. – (дата обращения: 22.03.2018).

коммуникационному сопровождению этого процесса время развертывания сократилось с периода в несколько месяцев до двух-трех недель³⁶.

Цифровая организация³⁷. Внедрение цифровых технологий в производство осуществляется уже не один десяток лет, однако цифровая революция всё ещё продолжается. «Интернет вещей, большие данные, нейросети, искусственный интеллект – ещё недавно эти названия можно было встретить лишь на страницах научно-фантастических произведений, сегодня это уже реальность. С развитием цифровых технологий связано будущее всех сфер промышленности, и нефтегазовая отрасль не исключение»³⁸, – отмечает председатель правления ПАО «Газпром нефть» Александр Дюков.

Результатом оцифровки как технической, так и нетехнической работы в сфере обеспечения безопасности и высокой производительности реализуемой деятельности станет постепенная автоматизация от шестидесяти до девяноста процентов повседневных рутинных операций с использованием лучших инновационных практик. Также это означает, что нефтедобывающие предприятия в целом станут более безопасными промышленными объектами, поскольку автоматизация позволяет в значительной мере снизить риски, связанные с человеческим фактором.

В качестве примера к данному тезису может служить применение автоматизированной системы безопасности (АСУБ) на морской ледостойкой стационарной платформе «Приразломная» в Карском море (правообладателем лицензии на разработку Приразломного месторождения является компания «Газпром нефть шельф»). Подконтрольными АСУБ на этом промышленном объекте являются все технологические процессы, пожарная и газовая сигнализации, а также система аварийного останова откачки нефти из пласта.

³⁶ 2016 Annual Report: Schlumberger Limited [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/97/97513/ar2016/index.html, свободный. – (дата обращения: 22.03.2018).

³⁷ Biscardini G., Morrison R., Branson D., del Maestro A. 2017 Oil and Gas Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-oil-and-gas-trends>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

³⁸ Дюков А.В. Обращение к коллегам // Сибирская нефть. 2017. №9/146. С. 3.

АСУБ действует по принципу failsafe – «безопасный при отказе»: «здесь все процессы дублируют друг друга, обеспечение безопасности не требует вмешательства человека»³⁹, а задача работников платформы заключается лишь в том, чтобы следить за бесперебойной работой системы. Ситуацию контролируют 1800 датчиков, среди которых есть датчики дыма, пламени, тепловые и датчики обнаружения углеводородов. Как только один из контролируемых показателей выходит за критическую отметку, срабатывает предупредительная сигнализация. Данный пример наглядным образом демонстрирует, как цифровые технологии обеспечивают организационную гибкость предприятия: благодаря мгновенному доступу к информации для лиц, принимающих решения на передовой линии, меры по предупреждению и предотвращению аварийных разливов нефти на море могут организовываться оперативно и заблаговременно.

Норвежская компания **Statoil** стала крупнейшей нефтедобывающей корпорацией Северной Европы во многом благодаря внедрению передовых цифровых технологий в производственную деятельность с целью повышения её эффективности. Будучи сторонником инновационного развития индустрии и внедрения digital-технологий в отраслевой бизнес, корпорация намерена создать и запустить до 2030 года цифровой Центр передового опыта и интерактивную дорожную карту, которые увеличат возможности обработки колоссального объёма генерируемых данных о компании (порядка двадцати шести петабайт, что в пятьдесят раз превышает объём генетической базы США), в том числе посредством многоуровневого анализа с использованием роботов. Использование подобных цифровых механизмов позволит Statoil повысить производственную и экологическую безопасность, сократить выбросы углекислого газа и обеспечить рост финансовой рентабельности деятельности⁴⁰.

³⁹ Защищена – значит, безопасна // Сибирская нефть. 2017. №143. Приложение «Нефть. Просто о сложном». Выпуск 5. С. 8-13.

⁴⁰ Establishing a Digital Centre of Excellence: Statoil towards 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statoil.com/en/magazine/statoil-2030---putting-on-digital-bionic-boots.html>, свободный. – (дата обращения: 20.03.18).

В перспективе в нефтедобывающей отрасли будут возникать новые профессии, такие как исследователь данных, специалист по машинному обучению и другие. Вполне возможно, что труд учёных, которые специализируются на изучении больших объёмов информации, станет более востребованным, чем работа геологов, причём привлекать таких специалистов к работе компании будут как самостоятельно, так и в рамках специфичных для современного этапа развития индустрии партнёрских сотрудничеств⁴¹. Между тем, функции сотрудников уже существующих специальностей будут пересмотрены в русле цифровых изменений. Так, автоматизация повторяющихся технических процедур позволит инженерам сосредоточиться на задачах, которые требуют более глубокого анализа.

Появятся новые способы управления персоналом и производительностью. Многие HR-структуры уже инвестируют в расширенную аналитику, чтобы добывать более детальную информацию о сотрудниках компании, определять мотивационные драйверы персонала с целью повышения эффективности найма, а также мероприятий по удержанию и обеспечению вовлеченности сотрудников в общий рабочий процесс. «Для повышения качества обслуживания сотрудников компании мы планируем внедрение новых сервисов, таких как единый круглосуточный кол-центр, инфоматы (киоски для моментального получения справок и выписок) на производствах, специальные SMS-сервисы и многое другое»⁴², - говорит о перспективных направлениях развития HR-функции руководитель департамента по работе с персоналом «Газпром нефти» Ольга Зуйкова.

⁴¹ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

⁴² Шишкова М. Ольга Зуйкова: «В основе развития и успеха – культура согласия» // Нефтегазета. 2017. №9/176. С. 8-9.

Топ-менеджмент нового поколения⁴³. Миллениалы уже не являются небольшой группой выпускников вузов, во многих нефтяных компаниях они занимают руководящие позиции, представляя едва ли не половину топ-менеджмента. По мере того, как представители нового поколения управленцев поднимаются по карьерной лестнице, они внедряют свои собственные идеи о сотрудничестве, подотчетности и использовании технологий внутри корпораций. Отраслевые лидеры заинтересованы в том, чтобы создать среду, отвечающую ожиданиям сетевого поколения, которая будет соответствовать следующим параметрам:

— Более гибкие структуры занятости. Они подразумевают использование технологий дистанционной работы и гибкого рабочего графика без негативного влияния на конечный результат работы, а также предоставление по требованию академических и творческих отпусков для совершенствования профессиональных компетенций через получение дополнительного высшего образования или времяпровождение с семьёй. Кроме того, привлекательность места работы в будущем будет обеспечивать наличие альтернативных путей карьерного роста с ускоренным подъёмом по карьерной лестнице (сорок процентов миллениалов ожидают продвижения по службе каждые один-два года), горизонтальной мобильности и гибкого подхода к карьерному росту.

— Новая рабочая среда и культура. Это может включать интеграцию инструментов социальных медиа в корпоративную культуру. Речь идёт о замещении во многих компаниях традиционных Интранета и сетевых файловых серверов социальными сетями, такими как Facebook, Twitter, Instagram, ВКонтакте (если речь идёт о российских компаниях), с последующей передачей соответствующих управленческих и корпоративных функций новым коммуникационным платформам.

⁴³ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).

— Личный вклад. Управленцы нового поколения хотят не только личностного карьерного роста, они также стремятся внести свой вклад в развитие общества. Однако четырнадцать процентов миллениалов, наибольшее процентное соотношение в сравнении с другими промышленными областями, говорят, что не хотели бы работать в нефтегазовой отрасли из-за ее негативного имиджа⁴⁴. Нефтяные компании, которые стремятся привлечь в свои ряды наиболее ярких и талантливых представителей своих профессий, должны предложить собственные программы корпоративной социальной ответственности, в которых на волонтерских началах смогут принимать участие реальные и потенциальные работники предприятия.

Децентрализованная компания⁴⁵. За последние 15 лет роль корпоративного центра как головного подразделения, которое осуществляет управление рисками и кредитной политикой нефтедобывающего предприятия, а также эффективным распределением кадрового потенциала⁴⁶, возросла в разы. Однако многочисленные усилия руководства компаний по централизации управления не принесли желаемого эффекта ввиду того, что обвал цен на нефть привёл к введению режима жёсткой экономии на нефтедобывающих предприятиях и сделал большие накладные расходы недоступными, а медленное принятие решений стало угрозой для долгосрочной жизнеспособности.

Параллельно с этим, появились новые типы активов с низкой степенью риска, такие как лёгкая нефть – сырая нефть с плотностью в пределах до 0,84, иногда до 0,88 грамм на сантиметр кубический, которая наиболее проста в своей переработке. Преимущественно в мире добывается именно лёгкая нефть, потому по стоимости её марок - West Texas Intermediate и Brent – формируется курс цен

⁴⁴ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).

⁴⁵ Biscardini G., Morrison R., Branson D., del Maestro A. 2017 Oil and Gas Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-oil-and-gas-trends>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).

⁴⁶ Role of the corporate centre // The McKinsey Staff Paper. 1990. №48. P. 25-33.

на продукты нефтепереработки⁴⁷, однако в последние годы остро стоит вопрос исчерпаемости запасов данного типа нефти, поэтому многие современные компании переходят к добыче тяжёлой или сланцевой нефти. В связи с расширением типологии активов изменилось представление о роли корпоративного центра. В частности, практика нефтедобычи последних десятилетий продемонстрировала необходимость в координации действий на локальном уровне, а также навыках оперативного принятия решений на месте, без проведения дополнительных исследований на уровне корпоративного центра. Сегодня на американском рынке неклассической нефтедобычи доминируют относительно небольшие американские корпорации **Chesapeake Energy**, **EOG Resources** и **Whiting Petroleum**, которым, в отличие от таких гигантов, как ExxonMobil, Chevron и ConocoPhillips, благодаря гибкой децентрализованной организационной структуре удалось в оперативные сроки адаптировать свои производственные модели к специфическим требованиям добычи тяжёлой нефти⁴⁸.

Таким образом, ожидается, что некоторые нефтедобывающие компании в ближайшем будущем могут нарушить тенденцию, по которой развивалась отрасль на протяжении последних пятнадцати лет, и отказаться от централизации управления бизнесом и технической работой. Безусловно, подобные стратегические решения приведут к созданию принципиально нового корпоративного ядра, которое будет значительно меньше существующего.

Однако эти перемены будут ощутимыми лишь в некоторых активах. Управление рисками – техническими, коммерческими, операционными – по-прежнему является веской причиной для централизации, особенно в отношении таких сложных активов, как глубоководные, пограничные и сжиженные газовые

⁴⁷ Лёгкая нефть (light crude) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economic-definition.com/Energy/Legkaya_neft_Light_crude_eto.html, свободный. – (дата обращения: 25.04.18).

⁴⁸ Biscardini G., Morrison R., Branson D., del Maestro A. 2017 Oil and Gas Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-oil-and-gas-trends>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

(СПГ) активы. Вероятно, в перспективе будут сосуществовать две доминирующие модели: активы с низким риском, минимально управляемые из корпоративного центра, находящиеся на оперативном контроле локальных команд с высоким уровнем автономии, и более рискованные, капиталоемкие активы, ведение которых требует мощной централизации руководства с глубокими функциональными возможностями и особым упором на управление рисками⁴⁹.

Стратегические партнёрства⁵⁰. Сегодня модель единой вертикально интегрированной нефтедобывающей компании переживает кризис и находится на этапе замены в связи с диверсификацией и комплексной переориентацией деятельности отраслевых предприятий, ростом издержек производства и появлением прорывных цифровых технологий организации и управления производственным процессом. Корпорациям становится невыгодно выполнять весь комплекс технологических операций от разведки месторождений до доставки нефтепродуктов конечному потребителю исключительно за счёт внутренних ресурсов. Относительно небольшие фирмы, которые специализируются на выполнении узких производственных задач, например, на оказании услуг нефтесервиса, производстве или сдаче в аренду специального оборудования, выполняют эти операции быстрее, эффективнее и зачастую качественнее, чем профильное подразделение крупного энергетического холдинга со сложной системой управления из корпоративного центра. Как следствие, крупные игроки современного отраслевого рынка заинтересованы в появлении и развитии новых форматов взаимовыгодного сотрудничества, которые уравнивали бы специфические наборы профильных навыков участников индустрии, в формировании стратегических альянсов, которые будут способствовать экономическому росту отрасли в целом.

Подтверждением данной тенденции может служить возникновение узкоспециализированных нефтяных компаний, таких как американская **Kosmos**

⁴⁹ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

⁵⁰ Там же.

Energy, которая реализует разработку и добычу на морском шельфе Ганы, Мавритании, Сенегала и Суринама, а также появление опытных игроков в сфере производства, таких как **EnQuest**, которая направляет свои дифференциальные возможности на разработку перспективных нефтегазовых активов Северного моря. Удачным примером сотрудничества международных нефтедобывающих корпораций является стратегический альянс **British Petroleum** и уже упоминавшегося **Kosmos Energy**, которые, будучи конкурентами по развитию активов в Мавритании и Сенегале, объединили технические преимущества в целях более эффективного освоения ресурсов в этих регионах деятельности.

Сотрудничество между нефтедобывающими корпорациями и нефтепромысловыми сервисными компаниями будет развиваться аналогичным образом. Крупные игроки нефтесервисного рынка, такие как **Schlumberger**, **Halliburton** и **GE** уже продвигают свои пакеты интегрированных решений по цифровому управлению нефтяными месторождениями. Однако, любое правило имеет исключения: вероятнее всего, нефтедобывающие предприятия с жёсткой централизованной структурой управления активами, например, ряд корпораций с Ближнего Востока, будут избегать подобного рода альянсов ввиду фактической невозможности такого партнёрства при невмешательстве фирмы-подрядчика в структуру менеджмента компании-заказчика⁵¹.

Итак, внедрение любого из предложенных экспертами механизмов будет обладать долгосрочным эффектом для нефтедобывающих организаций. Предложенные направления развития реализуемых бизнес-стратегий и концепций репозиционирования компаний на изменившемся отраслевом рынке при грамотном применении могут порождать проявления и усиливать эффект друг друга. Так, по мере обретения нефтяными компаниями организационной гибкости, они будут становиться более привлекательными для нового поколения топ-менеджеров, которые, в свою очередь, будут более активно, чем современное

⁵¹ Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).

руководство, внедрять в деятельность корпораций цифровые технологии, а автоматизация производственных процессов позволит снять ряд управленческих функций с корпоративных центров, что в конечном итоге будет способствовать развитию ещё более гибкой организации.

Скорость изменений растёт во многих направлениях. Невозможно предсказать, в какой момент отрасль обретёт постоянную, не подверженную изменениям форму и произойдёт ли это вообще, однако очевидно одно: нефтяные компании, которые оперативно реализуют меры по репозиционированию и реконструкции отрасли на современный лад, станут более устойчивыми к отраслевым вызовам, займут лидерские позиции в обновлённой индустрии нефтедобычи.

Выводы по Главе 1

1. Позиционирование и репозиционирование являются двумя взаимодополняющими элементами единого процесса формулирования конкурентной позиции компании на отраслевом рынке и её утверждения в конкурентной среде. Термин «позиционирование» применяется в отношении реализации данного процесса в момент выхода коммерческой организации на рынок, а «репозиционирование» – в отношении ситуации, когда уже функционирующее на рынке предприятие испытывает экономические, технологические или коммуникационные трудности, которые связаны с несоответствием выбранного позиционирования стратегическим целям бизнеса, в связи с чем компания предпринимает попытку формирования нового конкурентного предложения, которое позволило бы ей занять более выгодную позицию на актуальном рынке с его объективными параметрами.
2. Репозиционирование предприятий нефтедобывающей индустрии в новой коммуникационной среде обусловлено главным образом несоответствием

имиджа отраслевых предприятий, который был характерен для компаний отрасли в период экстенсивного освоения энергетических ресурсов, актуальным представлением целевой общественности о передовом промышленном предприятии, которое в своей деятельности руководствуется принципом ответственного развития, применяет новейшие производственные технологии. Современные корпорации бросают вызов стереотипу о застенчивости нефтяного бизнеса и стремятся решить непростую задачу преодоления пробелов собственной деятельности в неблагоприятных условиях функционирования отрасли с целью адаптации бизнес-стратегий под актуальные запросы целевого рынка и заинтересованных сторон.

3. Причины репозиционирования современных компаний нефтедобывающей отрасли кроются в нецелесообразности применения централизованной модели управления и прежних технологических подходов в условиях низких цен на нефть, стагнации потребления, жёсткой налогово-льготной государственной политики, роста экономических, социальных и коммуникационных рисков, а также несоответствии облика индустрии современным представлениям «сетевого» поколения о социально ответственном бизнесе.
4. Международные эксперты формулируют следующие направления репозиционирования предприятий нефтедобычи: повышение организационной гибкости, переход к цифровому управлению производственными процессами, адаптация кадровых стратегий под особенности мышления и восприятия нового поколения топ-менеджеров из миллениалов, децентрализация управления бизнесом, развитие стратегических партнёрств. Грамотный подход к реализации любого из предложенных направлений будет обладать долгосрочным эффектом обеспечения экономической стабильности и социальной устойчивости нефтедобывающих компаний.

Глава 2. Практика репозиционирования российских и зарубежных нефтяных компаний в современной высокотехнологичной коммуникационной среде

Современный рынок добычи и реализации нефти и нефтепродуктов характеризуется низким уровнем цен на топливо в условиях стагнации потребления в общемировом масштабе, растущим налогообложением со стороны государства, высокой степенью подверженности энергетического бизнеса разнообразным экономическим, социальным, технологическим и коммуникационным рискам. Ситуация усугубляется низким уровнем доверия россиян к нефтедобывающей отрасли, который обусловлен применением экстенсивного подхода к освоению энергетических ресурсов во второй половине двадцатого столетия, непрозрачной коммуникационной политикой предприятий того периода времени и устойчивой ассоциацией нефтедобывающей индустрии с институтами власти, которые также испытывают дефицит доверия граждан⁵².

В связи с этими факторами резко обострилась проблема разработки оптимальной стратегии позиционирования нефтедобывающей компании как на отраслевом рынке, так и в тяжёлой промышленности в целом. Примечательно, что уже в начале двухтысячных годов ведущие игроки нефтедобывающей индустрии осознавали необходимость перехода от экстенсивной модели освоения нефтяных ресурсов к долгосрочной стратегии развития энергетического бизнеса и потому начали внедрять в практику отдельные элементы современного стратегического управления, включая его коммуникативный аспект, задолго до мирового экономического кризиса 2008 года. Однако именно он стал своеобразным катализатором масштабных изменений в отраслевом бизнесе, способствовал кардинальной трансформации облика нефтедобывающей индустрии.

⁵² Кудрин отметил низкий уровень доверия к власти и высокий уровень доверия к президенту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tass.ru/obschestvo/3938152>, свободный. – (дата обращения: 10.04.2018).

Сопоставление позиционирования нефтяных корпораций в докризисный период и на современном этапе отраслевого развития позволит получить наиболее репрезентативные данные о том, какие меры в области стратегических коммуникаций и стратегического менеджмента показали себя как наиболее эффективные в процессе адаптации нефтедобывающих компаний к условиям социально-экономической и политической нестабильности на рынке, интенсификации инновационного процесса в технологической среде, а также трансформации коммуникационных подходов к ведению отраслевого бизнеса.

Концепция и заданный объём выпускной квалификационной работы не подразумевают анализ по аспекту репозиционирования всех представленных на отраслевом рынке нефтяных корпораций и позволяют выбрать несколько из них для дальнейшего исследования по данному направлению стратегических коммуникаций. В данной главе проводится неформализованный сравнительный анализ позиционирования, в особенности коммуникативной стороны реализации данного процесса, двух ведущих российских нефтяных компаний – ПАО «ЛУКОЙЛ» и ПАО «Газпром нефть» - в период до финансового кризиса 2008 года и на актуальном этапе развития с целью выявления ключевых направлений и актуальных трендов репозиционирования предприятий отечественной нефтедобывающей индустрии. По итогам анализа будут сделаны выводы о соответствии отечественной практики репозиционирования международным трендам, которые указаны в параграфе 1.2. данной работы.

Базовыми параметрами сравнительного анализа являются:

1. Понимание ответственного развития, наличие и содержание долгосрочных стратегий устойчивого развития;
2. Наличие и содержание комплекса корпоративной идентичности (миссия, видение, ценности, цели)
3. Подход к позиционированию компании как работодателя и эффективного менеджера (комплекс кадровой политики предприятия: социальные гарантии, система трудовой мотивации, охрана труда, обучение, team-building);

4. Подход к выстраиванию имиджа ответственного недропользователя;
5. Позиционирование в области социальной политики (вклад в развитие социальной инфраструктуры, поддержка культуры и спорта, спонсорство и благотворительность, сотрудничество с вузами, поддержка малочисленных народов Севера);
6. Позиционирование в области внедрения технологических, управленческих и коммуникационных инноваций.

Выбор вышеупомянутых энергетических предприятий для дальнейшего исследования их коммуникативных практик репозиционирования обусловлен рядом факторов. Во-первых, оба предприятия входят в тройку российских отраслевых лидеров, следовательно, их имиджевые стратегии и применяемые для выстраивания коммуникаций с внешней и внутренней общественностью подходы являются наиболее эффективными с точки зрения устойчивого развития бизнеса. Во-вторых, данные компании ведут долгосрочную практику регулярного декларирования результатов в области производственной и финансовой эффективности, устойчивого развития, следовательно, существует объективная возможность изучения этого колоссального материала на предмет эволюции коммуникационных подходов к позиционированию нефтедобывающих предприятий. В-третьих, обе корпорации являются транснациональными, то есть владеют производственными подразделениями в нескольких странах и реализуют успешную деятельность на международном рынке, из чего следует, что они строго соблюдают современные мировые стандарты ведения бизнеса в отрасли, а также принадлежат к числу компаний, которые одними из первых воплощают в своей практике актуальные тенденции развития нефтедобывающей индустрии.

1.1. Сравнительный анализ позиционирования ПАО «Газпром нефть» до мирового экономического кризиса 2008 года и на современном этапе развития

Публичное акционерное общество (ПАО) «Газпром нефть» является ведущей отечественной вертикально-интегрированной нефтяной компанией, которая специализируется на разведке и разработке нефтяных и газовых месторождений, переработке нефти, а также производстве и сбыте нефтепродуктов⁵³.

Компания была учреждена в 1995 году указом Президента РФ Бориса Ельцина как «Сибирская нефтяная компания»⁵⁴ и представляла собой объединение нескольких крупнейших нефтедобывающих предприятий страны, контрольные пакеты акций которых принадлежали государству, добровольно передавшему эти финансовые и производственные активы холдингу. В результате в состав НК «Сибнефть» вошли такие промышленные объединения Западной Сибири, как «Ноябрьскнефтегаз», «Ноябрьскнефтегазгеофизика», «Омский нефтеперерабатывающий завод» и «Омскнефтепродукт».

В 2005 году владельцем контрольного пакета акций компании становится российская транснациональная корпорация «Газпром»⁵⁵, а в 2006 году «Сибнефть» переименовывается в «Газпром нефть»⁵⁶. Таким образом, на сегодняшний день крупнейшим акционером предприятия является ПАО «Газпром» (95,68 %), оставшиеся акции находятся в свободном обращении. Штаб-квартира предприятия находится в Санкт-Петербурге.

⁵³ «Газпром нефть» вкратце [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/company/at-a-glance/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).

⁵⁴ Указ президента Российской Федерации Об учреждении открытого акционерного общества «Сибирская нефтяная компания» от 24.08.1995 №872 // Президент РФ. 1995.

⁵⁵ «Газпром» купил «Сибнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2005/09/28/gazprom/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).

⁵⁶ «Сибнефть» меняет название и юридический адрес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1882/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).

Касательно показателей эффективности, в 2017 году «Газпром нефть» вошла в тройку крупнейших российских производителей нефти⁵⁷, добыв около девяноста тонн нефтяного эквивалента, что на 4,1% больше аналогичного показателя 2016 года. Кроме того, компания демонстрирует одно из лучших в отечественной индустрии соотношений добычи и переработки: в 2017 году на промышленных объектах предприятия было переработано около половины добытого объёма углеводородов⁵⁸. По данному показателю корпорация стабильно занимает флагманские позиции.

В структуру предприятия входят более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий в России и за рубежом. Добыча нефти ведётся в ХМАО, ЯНАО, Томской, Омской, Оренбургской, Сахалинской областях, на арктическом шельфе Печорского моря (Приразломное месторождение), в зарубежных Ираке и Венесуэле. Основные перерабатывающие мощности корпорации располагаются в Москве, Омске, Ярославле, а также сербских городах Панчево и Нови Сад.

«Газпром нефть» производит и сбывает автомобильные бензины и дизельное топливо стандарта «Евро-5», котельное топливо (мазут), судовое топливо, битумные материалы, топливо для реактивных двигателей, ароматические углеводороды, сжиженные углеводородные газы, различные виды смазочных масел, присадок и катализаторов⁵⁹. Наличие собственной разветвлённой сбытовой сети позволяет компании успешно реализовать свою продукцию на объёмном внутреннем рынке и за рубежом в более пятидесяти странах мира. Кроме того, компания владеет развитой сетью автомобильных заправочных станций «Газпромнефть» (на сегодняшний день их насчитывается

⁵⁷ «Газпром нефть» заработала рекордную прибыль за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/02/28/752276-gazpromneft-zarabotala-za-2017-god-rekordnuyu-pribil>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).

⁵⁸ «Газпром нефть» вкратце [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/company/at-a-glance/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).

⁵⁹ «Газпром нефть»: продукция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/products-and-services/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).

около 1860), которые распространены на территории России, в странах СНГ и Европе⁶⁰.

Прежде чем проанализировать актуальное позиционирование корпорации «Газпром нефть» и сделать выводы о том, как повлияло репозиционирование на восприятие компании во внешней и внутренней среде и каковы результаты реализации данной коммуникативной трансформации, рассмотрим докризисное позиционирование компании.

В 2007 году «Газпром нефть», которая годом ранее вошла в структуру транснациональной энергетической корпорации «Газпром», принимает решение о подготовке и публикации ежегодных отчётов об устойчивом развитии компании с целью повышения информационной прозрачности и качества управления предприятием. В обращении к читателям первого отчёта председатель правления, генеральный директор «Газпром нефти» Александр Дюков, по сути, впервые официально декларирует курс на ответственное развитие предприятия: «Будучи одной из пяти [на тот момент] крупнейших нефтегазовых компаний России, мы нацелены на достижение лидирующих позиций в отрасли, что невозможно без активного внедрения принципа корпоративной ответственности, воплощения идей, связанных с устойчивым развитием»⁶¹. Он также подчеркивает, что в условиях стремительного развития цифровых технологий и управленческих практик единственным гарантом достижения стратегических целей компании, таких как долгосрочная конкурентоспособность, эффективность и наращивание акционерной стоимости, является следование концепции ответственного бизнеса, которая подразумевает регулярные и эффективные коммуникации со всеми целевыми группами компании⁶².

⁶⁰ Сеть автозаправочных станций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/company/business/retail/filling-stations/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).

⁶¹ «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.04.2018).

⁶² Там же.

«Газпром нефть» формулирует для себя понятие «ответственного развития», которое подразумевает системное и эффективное управление экономическими, экологическими, социальными рисками и возможностями с целью повышения долгосрочной акционерной стоимости бизнеса, а также выделяет четыре блока реализации корпоративной социальной ответственности: экономическое развитие, развитие и поддержка сотрудников, вклад в развитие регионов и безопасное развитие (рисунок 1).



Рисунок 1. Взаимодействие с заинтересованными сторонами

В рамках данной концепции определяются группы общественности, которые подвергаются влиянию или могут оказывать его на деятельность предприятия. Именно взаимодействие с заинтересованными сторонами позволяет компании идентифицировать риски и возможности развития, а также разработать и использовать механизмы управления ими⁶³. «Газпром нефть» осознаёт необходимость перманентного повышения эффективности данного

⁶³ «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.04.2018).

взаимодействия, поэтому активно развивает каналы и инструменты внутренних и внешних коммуникаций, предпринимает регулярные попытки усовершенствования применяемой модели операционного менеджмента, строго соблюдает российские (Кодекс корпоративного поведения ФСФР РФ) и мировые стандарты корпоративного управления, а также ведёт разработку собственных кодексов и политик ответственного развития с целью их дальнейшего внедрения на всех дочерних предприятиях корпорации⁶⁴.

Уже в отчёте об устойчивом развитии от 2007 года по сути декларируется имидж «Газпром нефти» как ответственного работодателя: компания поощряет стремление сотрудников к труду и обеспечивает их достойной заработной платой, широкими возможностями карьерного роста и комфортными условиями трудовой деятельности, а также активно инвестирует средства в разработку производственных и управленческих инноваций⁶⁵. Руководство предприятия убеждено в том, что обеспечение работников широким социальным пакетом и возможностью получения дополнительного профессионального образования за счёт организации вселяет в них уверенность в завтрашнем дне, а также способствует развитию корпоративной культуры, поэтому инвестирование в деятельность профсоюзов и ветеранских организаций, корпоративный спорт и здоровье, сотрудничество с профильными образовательными учреждениями и создание единой системы обучения персонала внутри компании является одной из первоочерёдных задач «Газпром нефти»⁶⁶.

Отвечая на вопрос о видении персонала компании спустя пять лет, начальник Департамента по управлению персоналом Олег Сидомонидзе говорит о том, что главной целью на данном этапе развития является формирование сплочённого коллектива профессионалов в самых разных областях, которые

⁶⁴ «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.04.2018).

⁶⁵ Там же.

⁶⁶ Там же.

обеспечивали бы преемственность кадров и рост инновационного потенциала предприятия⁶⁷.

В 2007 году было положено начало разработке проекта единой политики управления персоналом «Газпром нефти», а также многочисленных стандартов в отношении сотрудников, касающихся порядка организации обучения персонала, планирования и подготовки кадрового резерва на целевые должности, процедуры ежеквартального премирования работников и их награждения за особые профессиональные заслуги, организации корпоративных праздников. Тогда же были зафиксированы корпоративные ценности, сформулированные на основе масштабных исследований мнений целевых групп, прежде всего работников компании и стейкхолдеров, и экспертных оценок. В дальнейшем эти ценности вошли в этический кодекс компании и легли в основу её корпоративной культуры (рисунок 2).



Рисунок 2. Корпоративные ценности компании «Газпром нефть» (2007 г.)

Стремление соответствовать международным экологическим стандартам и стандартам в сфере охраны труда, а также неоднозначное отношение

⁶⁷ «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.04.2018).

общественности к нефтедобывающим компаниям из-за частых аварий с разливом нефти подталкивают «Газпром нефть» к совершенствованию подходов к освоению энергоресурсов и обеспечению безопасного развития предприятия, а также декларированию имиджа ответственного недропользователя. Компания утверждает новую политику в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, которая подразумевает более рациональное использование ресурсов и повышение энергоэффективности промышленной деятельности, снижение негативного воздействия на экологию, продуктивную работу по нивелированию экологических рисков, выпуск экологичной продукции, введение программ охраны и приумножения биоразнообразия в ключевых регионах деятельности, а также эффективные меры по снижению травматизма работников на производстве и повышению безопасности транспортных перевозок⁶⁸.

Наконец, «Газпром нефть» позиционирует себя как ответственного налогоплательщика и активного инвестора в развитие регионов деятельности. Тесное взаимодействие с местным сообществом обеспечивается заключением ряда соглашений о социально-экономическом сотрудничестве и формулированием единообразной политики компании в сфере благотворительности⁶⁹. В 2007 году данное направление деятельности компании переживает стадию становления, потому географический охват социального партнёрства «Газпром нефти» и её регионов присутствия относительно небольшой. Соглашения о сотрудничестве по социальным и экономическим вопросам заключены с ЯНАО, ХМАО, Омской, Томской и Тюменской областями, а также с Краснодарским краем, а общая сумма расходов компании по данным договорённостям составила около шестисот миллионов рублей⁷⁰. Комментируя

⁶⁸ «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.04.2018).

⁶⁹ Там же.

⁷⁰ Там же.

благотворительную деятельность предприятия, начальник Управления по региональному развитию и внутрикорпоративным коммуникациям Сергей Билкей формулирует ключевые направления регионального партнёрства – создание и совершенствование инфраструктуры, помощь детям и молодёжи, инвестирование в спорт⁷¹.

Примечательно, что уже на этапе формулирования политики в области устойчивого развития «Газпром нефть» заявляет о своих амбициях по завоеванию лидирующих отраслевых позиций как в России, так и за рубежом, и первой из отечественных нефтегазовых компаний представляет информацию по всем показателям в соответствии с наивысшим уровнем применения Руководства по отчётности в области устойчивого развития Глобальной инициативы по отчётности (G3)⁷².

Перейдём к анализу актуального позиционирования «Газпром нефти» и сопоставим его с тем, которого придерживалась компания в период до мирового экономического кризиса 2008 года.

Изменился подход компании к информированию общественности об организации устойчивого развития бизнеса и корпоративной социальной политики: он стал более последовательным, комплексным, стандартизированным в соответствии с ведущими европейскими отраслевыми этическими практиками – Международными стандартами финансовой отчётности (IFRS), Руководством по отчётности в области устойчивого развития (GRI-G4), стандартом ISO 26000:2010 (Руководство по социальной ответственности). Отчёты о ключевых показателях деятельности предприятия и реализации политики в области ответственного развития ежегодно размещаются на официальном сайте «Газпром нефти»⁷³,

⁷¹ «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 15.04.2018).

⁷² Там же.

⁷³ «Газпром нефть»: Годовые отчёты «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ir.gazprom-neft.ru/novosti-i-otchety/godovye-otchety/>, свободный. – (дата обращения: 15.04.2018).

причём последние несколько лет наряду с форматом текстового документа они доступны также в интерактивной форме.

Компания разработала собственный Корпоративный кодекс, в котором сформулировала базовые элементы корпоративной идентичности. Согласно этому документу миссия «Газпром нефти» заключается в предоставлении потребителям высококачественных энергоресурсов, соблюдении этики и правил ведения отраслевого бизнеса, заботе о сотрудниках и сохранении лидерства в нефтедобывающей индустрии по параметру эффективности в целях обеспечения стабильного и гармоничного роста компании⁷⁴. Видение бренда «Газпром нефть» заключается в короткой фразе «мечтай о большем»: корпорация придерживается философии динамики эффективного роста, которая предполагает работу на опережение собственных планов⁷⁵.

Произошло обновление корпоративных ценностей компании: блок «развитие, сотрудничество, инициативность, эффективность» (ценности «Газпром нефти» в 2007 году) был заменён комплексом «честность, взаимоуважение и доверие, лидерство, менталитет победителя и менталитет ответственного собственника»⁷⁶ (рисунок 3).

⁷⁴ Корпоративный кодекс ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ir.gazprom-neft.ru/fileadmin/user_upload/documents/shareholders_meetings/2017/egm_15152017/code_171117.pdf, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

⁷⁵ Там же.

⁷⁶ Там же.



Рисунок 3. Корпоративные ценности ПАО «Газпром нефть»
(приняты в 2016 году)

На практике корпоративные ценности компании реализуются в трёх направлениях: взаимодействие с сотрудниками и ответственное отношение к собственным активам, выстраивание коммуникации с местным сообществом и властью на всех уровнях, а также взаимоотношения со стейкхолдерами и конкурентами. Кроме того, в целях осуществления контроля за исполнением Корпоративного кодекса в «Газпром нефти» были созданы рабочий комитет по корпоративной культуре под руководством генерального директора Общества, локальные комиссии по этике и рабочая группа по корпоративной культуре, которая наряду с функцией контроля занимается текущим коммуникационным сопровождением работы по продвижению Кодекса.

В середине июля 2017 года прошла коммуникационная сессия руководства «Газпром нефти», на которой произошло обновление набора ценностей компании в связи с трансформацией подходов к организации производства, управлению персоналом, выстраиванием взаимодействия с внешней общественностью.

Добавились такие категории, как сотрудничество, общий успех, инновационность⁷⁷. «Если раньше мы говорили о том, что нам нужна культура результата и менталитет победителя, которые вели к внутренней конкуренции между сотрудниками и подразделениями за лучший личный результат, то сейчас наша задача – перейти к культуре согласия, которая предполагает синергию и сотрудничество, ориентацию на общий результат, стремление к общему успеху»⁷⁸, - говорит в интервью корпоративному изданию «Нефтегазета» руководитель департамента по работе с персоналом Ольга Зуйкова. Фактические изменения в корпоративной культуре компании будут закреплены в обновлённом Корпоративном кодексе, который будет опубликован в 2018 году.

Корпорация окончательно отказалась от модели экстенсивного освоения ресурсов и приступила к практической реализации новой политики ведения бизнеса, которая нацелена на долгосрочный результат и устойчивый экономический рост. В 2013 году Совет директоров принял Стратегию развития компании до 2025 года⁷⁹, в которой были определены возможности достижения стратегических целей компании в базовых сегментах деятельности (добыче, переработке и сбыте нефти и нефтепродуктов). «Газпром нефть» намерена расширять масштабы и географию бизнеса, укреплять лидерские позиции в отрасли, наращивать эффективность производства и повышать свою акционерную стоимость.

С момента утверждения курса на ответственное ведение бизнеса в 2007 году компания добилась значительных успехов в реализации данного направления и успела зарекомендовать себя как последовательного сторонника соблюдения принципов устойчивого развития и высокой социальной и экологической ответственности в нефтедобывающей отрасли. «Газпром нефть» стремится

⁷⁷ Шишкова М. Ольга Зуйкова: «В основе развития и успеха – культура согласия» // Нефтегазета. 2017. №9/176. С. 9.

⁷⁸ Там же.

⁷⁹ Совет директоров «Газпром нефти» принял стратегию развития компании до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1095003/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

организовать максимально безопасные условия труда своих работников, минимизировать пагубное влияние производства на экологию, использовать природные ресурсы рационально и эффективно⁸⁰. На всех объектах компании действуют принципы «зелёного офиса» (соответствие экологическим стандартам) и «цель-ноль»: полное соответствие экологическим стандартам, отсутствие вреда для людей и окружающей среды, безопасность и технологическая оснащённость производственных объектов⁸¹.

Масштабные изменения коснулись приоритетного направления поддержки и развития кадрового потенциала предприятия. Сегодня в «Газпром нефти» действуют комплексная система награждения сотрудников (материальные, профессиональные, социальные бонусы и преимущества), корпоративная ипотечная программа, система добровольного медицинского страхования с широким спектром предоставляемых услуг, а также меры нематериальной мотивации работников: конкурсы профессионального мастерства, организация корпоративного спорта, досуговые и оздоровительные мероприятия, система публичного поощрения работников за особые трудовые заслуги⁸² (рисунок 4).

⁸⁰ «Газпром нефть»: принципы устойчивого развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/responsibility/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

⁸¹ «Газпром нефть»: принципы промышленной безопасности и охраны труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/safety/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

⁸² Развитие и поддержка сотрудников в компании «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/employee-development/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).



Рисунок 4. Система приоритетов компании «Газпром нефть» в области устойчивого развития

В рамках работы по совершенствованию бренда работодателя было сформулировано ценностное предложение «Газпром нефти», которое в значительной мере упростило процедуры взаимодействия кадровых служб с текущими и потенциальными сотрудниками предприятия⁸³. Мощный импульс развитию HR-функции компании дало внедрение функциональной модели корпоративного управления, которая позволила повысить прозрачность процессов управления кадрами. «Газпром нефть» перешла к унифицированной системе подбора персонала, которая предполагает стандартизацию и автоматизацию данного процесса на уровне всего предприятия, а также более эффективное распоряжение кадровыми ресурсами⁸⁴. Кроме того, в 2016 году открыл свои двери Корпоративный университет «Газпром нефти» – внутренняя платформа для

⁸³ Ценностное предложение работодателя «Газпром нефть». Молодёжь выбирает «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sozvezdye-forum.ru/assets/files/Presentation_2016/Session%205/Nesterova.pdf, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

⁸⁴ Шишкова М. Ольга Зуйкова: «В основе развития и успеха – культура согласия» // Нефтегазета. 2017. №9/176. С. 9.

обучения и подготовки будущих специалистов и экспертов корпорации. Наконец, в настоящее время создаётся единый центр обслуживания по сервисам в области управления персоналом (ОЦО). По мнению руководителя департамента по работе с персоналом «Газпром нефти» Ольги Зуйковой, ОЦО повысит эффективность и клиентоориентированность HR-подразделений компании, а также даст возможность HR-партнёрам и внешним экспертам сосредоточиться на стратегических задачах предприятия⁸⁵.

Эффективность кадровой политики «Газпром нефти» подтверждается стабильным вхождением компании в топ-5 лучших работодателей по версии авторитетного российского рейтинга Headhunter.ru⁸⁶ и международных Randstad Award и Universum Top 100⁸⁷. В 2016 году среднемесячная заработная плата сотрудника корпорации составила 104 919 рублей⁸⁸ против 36 703 рублей по России⁸⁹, а расходы компании на социальные выплаты – 3 260 миллионов рублей.

В 2012 году компания приняла комплексную программу социальных инвестиций «Родные города»⁹⁰, которая нацелена на повышение качества жизни в регионах деятельности компании, обеспечение доступа местного населения к современным благам городской среды, спорту, качественному образованию и культуре. В рамках программы реализуются такие масштабные проекты, как фестиваль уличного искусства и граффити «Стенограффия»⁹¹, фестиваль русской

⁸⁵ Шишкова М. Ольга Зуйкова: «В основе развития и успеха – культура согласия» // Нефтегазета. 2017. №9/176. С. 9.

⁸⁶ Рейтинг работодателей России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rating.hh.ru/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

⁸⁷ «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).

⁸⁸ Там же.

⁸⁹ Падение доходов россиян ускорилось в четыре раза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2016/11/18/incomes/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).

⁹⁰ «Газпром нефть»: устойчивое развитие. Программа социальных инвестиций «Родные города» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/regions/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).

⁹¹ Stenograffia Festival 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stenograffia.ru/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).

музыки «Большой»⁹², который ежегодно проводится в сербском Мечавнике, ежегодный международный кинематографический фестиваль «Дух огня»⁹³, а также разнообразные мероприятия в сфере комплексного развития регионов присутствия компании. «За десятилетие, в течение которого «Газпром нефть» выступает генеральным партнёром «Духа огня», выросли не только масштабы нашего бизнеса, но и изменились подходы компании к взаимодействию с территориями деятельности: вместо традиционного спонсорства мы пришли к философии социального инвестирования, ключевой задачей которого является формирование креативной и инновационной среды»⁹⁴, - отметил член правления корпорации, заместитель генерального директора по корпоративным коммуникациям Александр Дыбаль, комментируя культурную значимость фестиваля «Дух огня».

У программы есть собственный «умный» сайт⁹⁵ (обновился весной 2018 года), который формирует новостную ленту в зависимости от города или региона осуществления выхода в цифровую сеть, где рассказывается о реализуемых в рамках программы культурных, образовательных, спортивных проектах и конкурсах, о возможности участия в них, в том числе в качестве волонтёра, а также представлена удобная медиабiblioteca. На сайте периодически проводятся интерактивные опросы аудитории, например, на предмет того, какие материалы сайта являются наиболее интересными и привлекательными для посетителей или какие проекты кажутся людям наиболее значимыми и перспективными.

Также «Газпром нефть» выступает за развитие профессионального спорта: компания активно инвестирует в создание и совершенствование спортивной инфраструктуры, популяризацию профессионального спорта, оказывает

⁹² «Газпром нефть»: «Большой» фестиваль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/bigfestival/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).

⁹³ XVI Международный фестиваль кинематографических дебютов «Дух огня» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ugrafest.ru/>, свободный. – (дата обращения: 19.04.2018).

⁹⁴ Дажуц Э. Большое кино и не только // Нефтегазета. 2018 №2/190. С. 11.

⁹⁵ «Родные города»: программа социальных инвестиций «Газпром нефти» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rodnyegoroda.ru/>, свободный. – (дата обращения: 19.04.2018).

материальную поддержку детским и молодёжным спортивным учреждениям. Корпорация на протяжении многих лет является спонсором петербургского футбольного клуба «Зенит» и сербского «Црвена звезда», хоккейных клубов СКА (Санкт-Петербург) и «Авангард» (Омская область)⁹⁶. Под эгидой компании с 2007 года проводится один из крупнейших в Европе детский хоккейный международный турнир «Кубок Газпром нефти»⁹⁷. Соревнования организованы по дивизионной модели в двух группах – Запад и Восток. За годы проведения из командного турнира регионов присутствия компании «Кубок Газпром нефти» фактически превратился в неофициальный чемпионат Европы для сборных в возрастной категории до 11 лет.

Наконец, компания стремится соответствовать актуальным тенденциям организационного и технологического развития индустрии, поэтому на протяжении последних нескольких лет активно внедряет в свою деятельность разнообразные инновации в области автоматизации и управления производством, технического обустройства объектов, применения современных цифровых инструментов работы с Big Data. С декабря 2011 года успешно функционирует дочернее предприятие компании «Газпромнефть Научно-технический центр», которое занимается научно-техническим сопровождением производственных процессов, оптимизацией операционных и капитальных затрат, а также выполняет функцию своеобразного «полигона» по разработке, испытанию и внедрению инноваций⁹⁸. В ближайшем будущем появится Центр цифровых инноваций «Газпром нефти», который будет специализироваться на развитии и внедрении

⁹⁶ «Газпром нефть»: Устойчивое развитие. Поддержка профессионального спорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/sport/>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).

⁹⁷ Кубок Газпром нефти. Международных хоккейный турнир детских команд КХЛ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gpncup.ru/about/>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).

⁹⁸ «Газпромнефть НТЦ» создаёт конвейер для внедрения инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/lib/861656/>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).

цифровых технологий в области переработки, логистики и сбыта⁹⁹. «Перед нами стоит задача проведения масштабной цифровой трансформации компании, направленной на радикальное повышение эффективности бизнеса. Эта трансформация невозможна без поиска и оперативного внедрения инновационных решений¹⁰⁰», – говорит председатель правления и генеральный директор «Газпром нефти» Александр Дюков. Компания стремится привлечь к процессу разработки новых цифровых решений как можно большее количество участников российского инновационного сообщества.

Анализ репозиционирования «Газпром нефти» хотелось бы подытожить словами заместителя генерального директора компании по экономике и финансам Алексея Янкевича. Он говорит о том, что текущее позиционирование положительно сказывается на инвестиционной привлекательности предприятия и выполняет важную экономическую функцию, поскольку способствует повышению эффективности взаимодействия со стейкхолдерами. ««Газпром нефть» начинала как довольно неплохой бизнес среднего масштаба, который за 12 лет стал успешной крупной компанией. <...> Появилась стройная система бизнес-процессов, были формализованы основные процедуры. <...> На сегодня «Газпром нефть», пожалуй, лучшая компания в отрасли, которая может эффективно монетизировать любые сложные запасы в России, <...> у компании есть фундамент для долгосрочного роста»¹⁰¹ – подытоживает Янкевич.

⁹⁹ Инновации – в центре развития // Нефтегазета. 2018 №2/190. С. 7.

¹⁰⁰ Там же.

¹⁰¹ У компании есть прочный фундамент для долгосрочного роста // Сибирская нефть. 2017. №2/149. С. 8-13.

1.2. Репозиционирование нефтяной корпорации «ЛУКОЙЛ»: докризисный и актуальный подходы к позиционированию компании

Публичное акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»» (именно так звучит официальное название предприятия¹⁰²) – один из крупнейших мировых вертикально интегрированных нефтегазовых холдингов.

Первоначально полное название сформированного в 1991 году нефтяного концерна звучало как «ЛАНГЕПАСУРАЙКОГАЛЫМНЕФТЬ»¹⁰³. Современное «ЛУКОЙЛ» возникло тогда же и было образовано путём сложения заглавных букв трёх российских городов, в которых располагались вошедшие в производственное объединение нефтедобывающие предприятия – Лангепас, Урай, Когалым – и присоединения к ним английского «oil», означающего «нефть»¹⁰⁴. В структуру концерна также вошли Пермский и Волгоградский нефтеперерабатывающие заводы. В 1993 году на базе государственного энергетического концерна образуется открытое акционерное общество «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»», которое уже в 1994 году реализует первый международный проект в Азербайджане¹⁰⁵, а в 1997 – в Казахстане и Ираке¹⁰⁶.

С тех пор география деятельности корпорации значительно расширилась: сегодня компания работает в подавляющем большинстве российских регионов

¹⁰² Устав публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»» (в новой редакции) от 25.06.2015 протокол №1 // Годовое Общее собрание акционеров ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»». 2015. Указ президента Российской Федерации Об учреждении открытого акционерного общества «Сибирская нефтяная компания» от 24.08.1995 №872 // Президент РФ Б. Ельцин. 1995.

¹⁰³ Постановление Правительства РСФСР Об образовании нефтяного концерна «ЛАНГЕПАСУРАЙКОГАЛЫМНЕФТЬ» («ЛУКОЙЛ») от 25.11. 1991 №18 // Первый заместитель председателя Правительства РСФСР Г. Бурбулис. 1991.

¹⁰⁴ История «ЛУКОЙЛ» 1991. Создание нефтяного концерна «ЛАНГЕПАСУРАЙКОГАЛЫМНЕФТЬ» («ЛУКОЙЛ») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/history/History1991>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹⁰⁵ История «ЛУКОЙЛ» 1994 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/history/History1994>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹⁰⁶ История «ЛУКОЙЛ» 1997 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/history/History1997>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

и в более чем тридцати странах мира (включая Россию), среди которых представлены государства Средней Азии (Казахстан, Узбекистан, Азербайджан), Ближнего Востока (Иран, Ирак, Саудовская Аравия), африканского региона (Египет, Гана, Нигерия, Камерун, Кот-д'Ивуар), Южной Америки (Венесуэла, Колумбия), европейские страны (Румыния, Болгария, Сербия, Хорватия, Венгрия, Чехия, Бельгия, Польша, Словакия, Финляндия, Норвегия, Нидерланды, Швейцария, Италия и др.), а также Мексика и США¹⁰⁷. «ЛУКОЙЛу» принадлежат две штаб-квартиры, одна из которых располагается в Москве, а другая – в пригороде Нью-Йорка.

Компания работает по принципу реализации полного производственного цикла, то есть все операции, начиная с разведки и разработки месторождений нефти и природного газа, заканчивая сбытом переработанных нефтепродуктов (в том числе через сеть АЗС «Лукойл») и продуктов нефтехимии (управление нефтехимическими комбинатами осуществляет «Лукойл-Нефтехим»), корпорация реализует преимущественно с использованием собственных производственных мощностей и ресурсной базы. Применение данного подхода к организации и управлению бизнесом в сочетании с диверсифицированным портфелем активов и приоритетом реализации новых высокомаржинальных проектов обеспечивает надёжность предприятия и устойчивый рост количественных и качественных показателей его деятельности.

Согласно Отчёту о деятельности в области устойчивого развития группы «ЛУКОЙЛ» за 2015-2016 годы, компания добывает и перерабатывает 15% российской и 2% мировой нефти¹⁰⁸. В 2017 году «ЛУКОЙЛ» сохранил вторую позицию по объёмам переработки нефтяного сырья, однако, несмотря на по-прежнему высокие отраслевые показатели добычи нефти, по данному параметру

¹⁰⁷ География деятельности группы «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Business/LUKOILWorldwide>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹⁰⁸ Отчёт о деятельности в области устойчивого развития группы «ЛУКОЙЛ» за 2015-2016 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/163478.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

уступил¹⁰⁹ «Газпром нефти», которая увеличила темпы нефтедобычи и заняла второе место¹¹⁰. Финансовая отчётность компании «ЛУКОЙЛ» за 2017 год объясняет незначительное снижение показателей добычи нефти: оно связано с перераспределением производственных мощностей компании и приоритетом реализации новых газовых проектов¹¹¹. В целом, корпорация сохраняет флагманские позиции в отрасли и входит в тройку её ведущих игроков.

«ЛУКОЙЛ» придерживается комплексного подхода к ведению отчётности о деятельности предприятия: с 1999 года корпорация ежегодно публикует отчёты о ключевых показателях своей деятельности, которые включают в себя наряду с экономической информацией сведения о реализации таких направлений, как корпоративный менеджмент и социальная ответственность предприятия¹¹², а в 2005 году впервые был опубликован отчёт в области устойчивого развития «ЛУКОЙЛа» в 2003-2004 годах¹¹³. В аналогичном документе за 2015-2016 годы президент, по совместительству председатель нефтедобывающего холдинга Вадим Алекперов заявляет о намерении компании перейти на ежегодный цикл публикации данного типа отчётности¹¹⁴ (прежде отчёты об деятельности в

¹⁰⁹ ЛУКОЙЛ опубликовал предварительные производственные результаты за четвёртый квартал и двенадцать месяцев 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease?rid=199353>, свободный. – (дата обращения: 23.04.2018).

¹¹⁰ «Газпром нефть» заработала рекордную прибыль за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/02/28/752276-gazpromneft-zarabotala-za-2017-god-rekordnuyu-pribil>, свободный. – (дата обращения: 23.04.2018).

¹¹¹ ЛУКОЙЛ опубликовал предварительные производственные результаты за четвёртый квартал и двенадцать месяцев 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease?rid=199353>, свободный. – (дата обращения: 23.04.2018).

¹¹² Архив. Отчёты о деятельности. 1999-2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports/Archive/AnnualReports1999-2009>, свободный. – (дата обращения: 23.04.2018).

¹¹³ Отчёты об устойчивом развитии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/SustainabilityReport>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹¹⁴ Отчёт о деятельности в области устойчивого развития группы «ЛУКОЙЛ» за 2015-2016 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/163478.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

области устойчивого развития компании публиковались с периодичностью раз в два года).

В рамках анализа репозиционирования «ЛУКОЙЛа» будет рассмотрена отчётность об устойчивом развитии нефтедобывающего холдинга в 2003 – 2008 годах с целью выявления коммуникационных подходов, которые применяла компания для отстройки от конкурентов и занятия выгодной рыночной позиции, затем полученные данные будут сопоставлены с актуальным позиционированием компании. В дальнейшем можно будет сделать выводы о том, как изменились имидж и предложение компании, какие направления деятельности претерпели наибольшие изменения, какие механизмы репозиционирования были применены и показали себя как наиболее эффективные, наконец, как повлияла эта трансформация на успешность предприятия. Приступим непосредственно к анализу позиционирования группы компаний «ЛУКОЙЛ» в докризисный период.

«Сегодня крупная нефтяная компания – это, прежде всего, высочайшая ответственность, поскольку ее задача – бережно использовать природные ресурсы и эффективно превращать их в необходимый потребителю конечный продукт. Масштаб этой деятельности – в географическом и финансовом смысле – столь значителен, что неизбежно воздействует на жизнь всей страны¹¹⁵», – с этих слов бессменного президента группы «ЛУКОЙЛ» Вадима Алекперова начинается первый отчёт об устойчивом развитии компании в 2003-2004 годах. Документ подготовлен в соответствии с Глобальной инициативой по отчётности (GRI), международным стандартом АА 1000 британского Института социальной и этической отчётности, Глобальным договором ООН и Социальной хартией российского бизнеса¹¹⁶.

В отчёте о деятельности в области устойчивого развития за 2003-2004 годы формулируется понимание устойчивого развития компании, которое

¹¹⁵ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2003-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/91404.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹¹⁶ Там же.

подразумевает параллельную и последовательную работу по трём базовым направлениям – наращивание ресурсно-производственного потенциала, повышение финансовой эффективности предприятия и обеспечение производственной и экологической безопасности. Конечной целью реализации социально ответственной деятельности провозглашается стабильный экономический рост страны¹¹⁷. Стратегический подход к достижению этой цели основывается на стремлении к достижению оптимального баланса между добычей ресурсов, нефтепереработкой и сбытом нефтепродуктов¹¹⁸. Своей миссией «ЛУКОЙЛ» видит преобразование энергии природных ресурсов во благо прогресса и человека¹¹⁹.

Для концепции корпоративной социальной ответственности компании в докризисный период времени характерна следующая особенность: наблюдается некоторое превалирование рыночного и производственного аспектов над социальным. Данная тенденция поддерживается и в программе стратегического развития холдинга на 2005-2014 годы, которая нацелена на интенсивный экономический рост, повышение надёжности поставок углеводородных ресурсов и развертывание производственной и сбытовой деятельности в географическом масштабе¹²⁰.

Однако, «ЛУКОЙЛ» находит разумное объяснение исключительной важности производственного и коммерческого успеха для устойчивого развития предприятия. Ключевым фактором выполнения социальных обязательств коммерческой структуры является её финансовая благополучность, которая в свою очередь напрямую зависит от производственных показателей предприятия. У нефтедобывающей компании, которая применяет устаревшие технологические

¹¹⁷ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2003-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/91404.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹¹⁸ Там же.

¹¹⁹ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹²⁰ Там же.

и управленческие подходы к освоению энергетических ресурсов и ведению рыночной деятельности, попросту не будет материальных средств на реализацию направления корпоративной социальной ответственности¹²¹.

Среди тенденций и вызовов, которые формулируются в Отчёте об устойчивом развитии за 2005-2006 годы, помимо чисто производственных направлений, таких как глобальная энергетика и стабильность поставок, расширение добычи на шельфе и географии водных транспортировок нефти и нефтепродуктов, выделяется рост социально-экологической ответственности бизнеса, в том числе по вопросам изменения климата¹²². «ЛУКОЙЛ» подчёркивает, что намерен активно развивать данное направление деятельности и способствовать формированию уникальной российской культуры корпоративной социальной ответственности, которая объединяла бы в себе историческую традицию патроната коммерческих структур над различными социальными институтами и общечеловеческие ценности¹²³.

Социальный кодекс компании «ЛУКОЙЛ» – базовый документ, регламентирующий приоритеты и обязательства предприятия в области социальной и благотворительной деятельности, охраны здоровья сотрудников и окружающей среды – был утверждён в 2002 году¹²⁴. III часть этого документа гласит: «Являясь добросовестным участником свободной конкуренции и эффективным собственником, Компания принимает на себя экономически оправданные социальные и этические обязательства¹²⁵».

«ЛУКОЙЛ» стремится поддерживать и развивать национальную экономику, улучшать социальную инфраструктуру во всех регионах деятельности, создавать

¹²¹ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2003-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/91404.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹²² «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹²³ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2003-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/91404.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹²⁴ Там же.

¹²⁵ Там же.

благоприятные условия для научного прогресса и процветания населения, а также использовать добываемые энергетические ресурсы с максимальной эффективностью, применять только экологически безопасные производственные технологии и обеспечивать все необходимые меры по охране окружающей среды от неблагоприятного промышленного воздействия¹²⁶.

Компания осознаёт важность выполнения данных обязательств в соответствии с актуальными запросами населения, поэтому разрабатывает подробную схему заинтересованных групп общественности по принципу целевой направленности ответственной деятельности предприятия и одним из первых в российской отрасли вводит в свою практику такой элемент корпоративной культуры, как открытый диалог с целевыми группами¹²⁷ (рисунок 5).

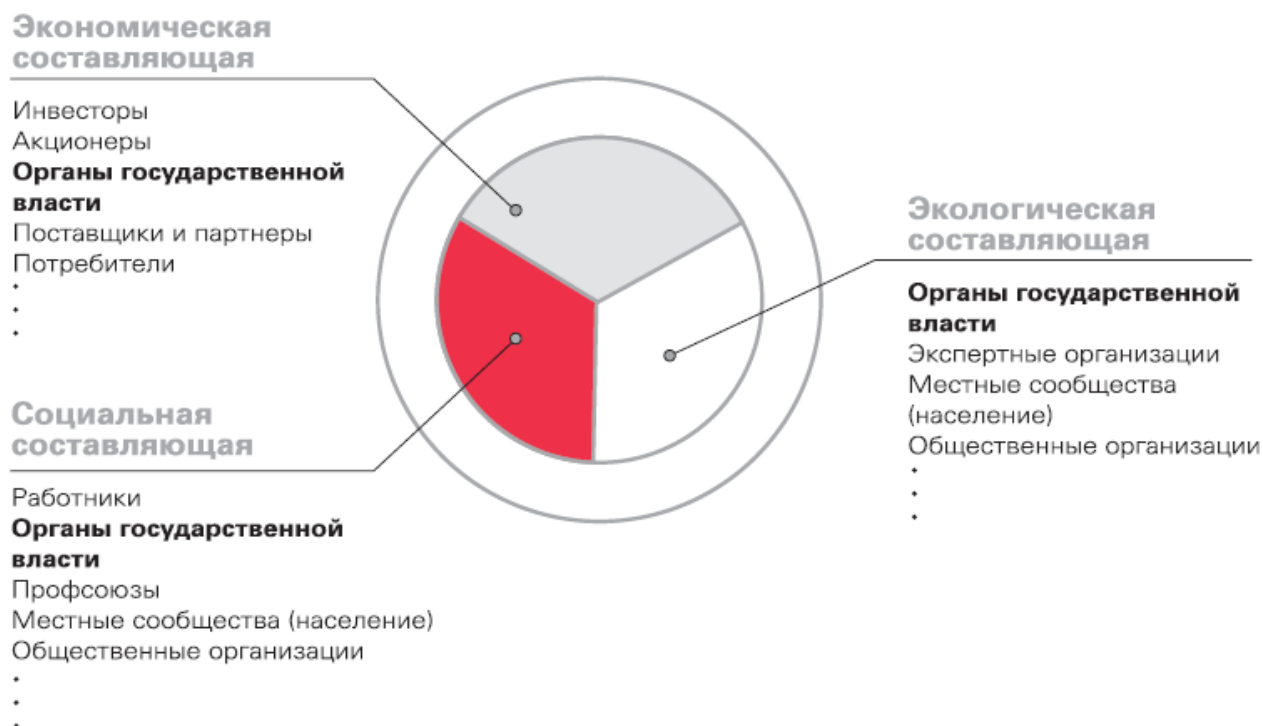


Рисунок 5. Основные категории заинтересованных сторон компании «ЛУКОЙЛ» (2003-2008 годы)

¹²⁶ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

¹²⁷ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2003-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/91404.pdf>, свободный. – (дата обращения: 24.04.2018).

В Социальном кодексе компании от 2002 года зафиксированы базовые принципы выстраивания взаимодействия компании «ЛУКОЙЛ» с регионами: взаимовыгодное сотрудничество с федеральными и муниципальными властными органами, готовность нести социальную ответственность перед сотрудниками, которые трудятся на региональных предприятиях, и местным населением в целом¹²⁸. Также, этот документ закрепляет ключевые направления социально-экономического сотрудничества предприятия с регионами деятельности, а именно: повышение уровня жизни на территориях присутствия компании, природоохранная деятельность и научно-образовательное направление¹²⁹.

«ЛУКОЙЛ» инвестирует в благоустройство городской среды, совершенствование медицинской инфраструктуры и создание условий для занятий профессиональным спортом, реализует многочисленные экологические мероприятия в целях улучшения экологической ситуации, развивает местные рынки труда и самозанятости, участвует в государственных программах поставки нефтепродуктов учреждениям обеспечения жизнедеятельности населения, оказывает организационную и материальную помощь региональным профильным образовательным и научно-исследовательским учреждениям, а также непосредственно студентам, которые получают профильное образование или трудятся на предприятиях холдинга (стипендиальные программы), помогает местным детским домам и церковно-приходским школам путём реализации ряда спонсорских и благотворительных программ. Подобные меры социальной поддержки регионов присутствия компании в 2003-2007 годах были предприняты в Калининградской, Астраханской, Волгоградской, Нижегородской областях, Ханты-Мансийском, Ямало-Ненецком и Ненецком автономных округах, в Республике Коми, в Башкирии и Пермском крае¹³⁰.

¹²⁸ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 24.04.2018).

¹²⁹ Там же.

¹³⁰ Там же.

Также, в годовщину 60-летия Победы в Великой Отечественной войне (2005 год) «ЛУКОЙЛ» поддержал ряд проектов по возведению и реставрации мемориалов памяти, проинвестировал реконструкцию нескольких военных госпиталей в Краснодаре, Ставрополе и Химках, организовал масштабные мероприятия культурно-просветительского и спортивно-патриотического характера в регионах деятельности, оказал материальную помощь ветеранам войны и труда, в том числе работникам группы дочерних предприятий¹³¹.

Наконец, «ЛУКОЙЛ» реализует эффективную кадровую политику, которая гарантирует сотрудникам социальную защищённость, возможности для карьерного роста и получения дополнительного профессионального образования. Согласно части первой Социального кодекса компании, который был принят в 2002 году, «Соблюдая основополагающие принципы и права в сфере труда, другие международные трудовые нормы, трудовое законодательство Российской Федерации и стран реализации деятельности, Компания ставит перед собой более высокие социальные ориентиры...»¹³². «ЛУКОЙЛ» осознаёт, что главным ресурсом потенциального экономического развития предприятия являются люди, поэтому компания стремится быть для них не просто работодателем, а ответственным социальным партнёром.

В 2003 году был принят базовый документ в области развития кадрового потенциала и мотивации труда работников холдинга – «Политика управления персоналом компании «ЛУКОЙЛ»», по сути, инструмент взаимодействия с сотрудниками, который устанавливал и объяснял механизмы практической реализации миссии, целей и ценностей компании в кадровом измерении. В соответствии с этим документом ключевой целью кадровой политики компании является получение максимальной отдачи от инвестиций в персонал, достижение

¹³¹ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 24.04.2018).

¹³² «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2003-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/91404.pdf>, свободный. – (дата обращения: 25.04.2018).

которой становится возможным при условии выстраивания эффективного взаимодействия с сотрудниками, которое подразумевает высокий уровень мотивации работников к труду, объективность оценки достигнутых индивидуальных и коллективных результатов и справедливость вознаграждения за их достижение¹³³. Залогом карьерного роста в «ЛУКОЙЛ» являются профессионализм, эффективность выполнения трудовых задач и приверженность корпоративным ценностям.

Компания формулирует пять взаимодополняющих задач, соблюдение которых гарантирует достижение стратегических целей компании: повышение результативности деятельности на всех уровнях, эффективное использование кадрового потенциала, разработка и внедрение механизмов профессиональной переподготовки и повышения отраслевых компетенций сотрудников, отлаженная система вознаграждения, а также эффективное и динамичное развитие организации¹³⁴.

С 2005 года в компании применяется система управления результативностью, которая функционирует по принципу дифференцированного подхода к мотивации и поощрению персонала. Данная система подразумевает зависимость индивидуального вознаграждения сотрудника от его трудового вклада в достижение общекорпоративных, коллективных или индивидуальных результатов деятельности.

«ЛУКОЙЛ» применяет единый подход к оплате труда работников, который задекларирован в таких документах, как «Принципы формирования тарифных ставок и должностных окладов работников организаций группы «ЛУКОЙЛ», «Порядок организации оплаты труда работников организаций группы «ЛУКОЙЛ», «Справочник разрядов оплаты труда работников организаций группы «ЛУКОЙЛ»¹³⁵. В компании действует унифицированная система

¹³³ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 25.04.2018).

¹³⁴ Там же.

¹³⁵ Там же.

различных выплат и льгот, которые предоставляются согласно коллективному договору.

Важным механизмом стимулирования работников к труду является реализация широкого круга социальных мероприятий, среди которых: забота о здоровье и медицинское обслуживание за счёт компании, организация отдыха и оздоровления, а также спортивно-развлекательного досуга для работников «ЛУКОЙЛ» и членов их семей, помощь в приобретении жилья, поддержка семей с детьми и сотрудниц, которые воспитывают детей в одиночку, социальная поддержка молодых специалистов, обеспечение страховых и пенсионных выплат. Компания придерживается принципа морального поощрения сотрудников за особые трудовые заслуги и с 2005 года регулярно проводит Конкурс лучших работников и предприятий группы «ЛУКОЙЛ», награждает сотрудников различными государственными и ведомственными наградами, корпоративными призами.

Приступим к описанию актуального позиционирования корпорации «ЛУКОЙЛ» и проанализируем, как оно изменилось в сравнении с периодом до мирового финансового кризиса 2008 года.

Стратегические цели компании, как и прежде, связаны в большей степени с экономическими показателями деятельности – укреплением отраслевых позиций, развитием технологических и кадровых компетенций, финансовой стабильностью, увеличением акционерной стоимости холдинга, повышением его инвестиционной привлекательности. Однако, «ЛУКОЙЛ» остаётся сторонником ответственного подхода к ведению бизнеса и продолжает развивать направления социального инвестирования, экологической и производственной безопасности¹³⁶.

В 2016 году компания присоединилась к программе ООН «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития до 2030 года», в которой утверждаются основные принципы устойчивого развития бизнеса.

¹³⁶ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 26.04.2018).

«ЛУКОЙЛ» разделяет данные представления об ответственности коммерческих структур перед обществом и стремится интегрировать эти принципы в производственную, организационную и корпоративную сферы культуры ведения отраслевого бизнеса¹³⁷.

Ключевым механизмом внедрения приоритетов устойчивого развития в деловую практику компании является корпоративная этика. С 2016 года «ЛУКОЙЛ» реализует собственную Антимонопольную политику, которая призвана регулировать конкурентное поведение компании и правила поведения её сотрудников в целях обеспечения соблюдения антимонопольного законодательства регионов деятельности предприятия. Политика соответствует требованиям ФАС России и ведущим международным стандартам в этой области, включая G4-SO7, G4-LA16 и G4-56. Эффективность предпринимаемых мер по противодействию монополизации отраслевого рынка налицо: общая сумма административных штрафов к «ЛУКОЙЛ» за нарушение требований антимонопольного законодательства снизилась с 14,3 миллионов в 2015 году до 700 тысяч рублей в 2016 году. Также, корпорация разработала собственный Кодекс деловой этики, который призван регламентировать индивидуальное и коллективное поведение сотрудников «ЛУКОЙЛа», отношения с ключевыми стейкхолдерами холдинга (подрядчиками, акционерами, инвесторами, властными органами и НКО). Контроль исполнения Кодекса осуществляет специально созданная Комиссия по деловой этике, которую возглавляет лично президент, председатель правления корпорации Вадим Алекперов¹³⁸.

Будучи полноправным членом Российской трехсторонней комиссии, «ЛУКОЙЛ» имеет право вносить необходимые предложения и поправки в проекты законодательных и других нормативно-правовых актов в сфере труда на этапе их обсуждения и разработки в Правительстве РФ. Так, в 2015 году

¹³⁷ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 26.04.2018).

¹³⁸ Там же.

соответствующие структуры холдинга проанализировали и переработали более 150 законопроектов в области трудового права.

В кадровом отношении «ЛУКОЙЛ» позиционирует себя как компанию выращивания лидеров. Предприятие внимательно относится к своим сотрудникам, стремится повышать уровень трудовой мотивации сотрудников путём применения различных социальных мер. Компания ежегодно индексирует оплату труда работников, в среднем, на 4-5%¹³⁹, а также регулярно проводит мероприятия нематериального поощрения. В 2015 году государственные награды получили тридцать восемь сотрудников холдинга, ведомственные знаки отличия за особые трудовые были вручены четырёмстам девяноста пяти работникам, корпоративными наградами были отмечены около 1800 сотрудников и 17 трудовых коллективов¹⁴⁰.

«ЛУКОЙЛ» применяет современные подходы управления персоналом. Компания организовала единую систему профессиональной подготовки кадров, которая открывает перед работниками предприятия широкий спектр образовательных возможностей – бизнес-практикумы, семинары, программы получения дополнительного профильного образования, стажировки за границей, курсы повышения квалификации, дни профессиональной подготовки, цифровое обучение. Реализуемая корпоративная система управления знаниями способствует оперативному выявлению и распространению лучших профессиональных практик, развитию делового сотрудничества в масштабе отдельных предприятий и холдинга в целом¹⁴¹.

Корпорация осуществляет ряд партнёрских программ с ведущими российскими профильными вузами и учреждениями среднего специального образования, которые занимаются подготовкой квалифицированных кадров для компаний нефтедобывающей отрасли. На базе дочернего предприятия

¹³⁹ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 26.04.2018).

¹⁴⁰ Там же.

¹⁴¹ Там же.

«ЛУКОЙЛ-Инжиниринг» организованы две кафедры Губкинского университета нефти и газа – «Инновационного менеджмента» и «Моделирования физико-технологических процессов», на предприятии «ЛУКОЙЛ-Нижегородниинепфтепроект» открыта кафедра «Химическая технология переработки нефти и газа» Казанского университета. Подобный формат получения образования является наиболее эффективным с точки зрения приближённости образовательного процесса к реальной производственной практике, позволяет выявить наиболее талантливых студентов, которых в дальнейшем можно будет привлечь в ряды сотрудников холдинга. Также, «ЛУКОЙЛ» практикует выплату корпоративных стипендий студентам профильных нефтегазовых и технических вузов, реализует грантовые программы поддержки молодых преподавателей¹⁴².

Политика холдинга в сфере социального обеспечения сотрудников регламентируется Кодексом группы «ЛУКОЙЛ» и Соглашением между работодателем и профессиональным объединением ОАО «ЛУКОЙЛ» на 2015–2017 годы. Реализация данного направления подразумевает предоставление ряда социальных льгот, гарантий и преимуществ. Особое внимание уделяется обеспечению доступа сотрудников к качественному медицинскому обслуживанию, жилищному обеспечению и осуществлению корпоративных пенсионных программ. «ЛУКОЙЛ» оказывает адресную помощь заслуженным работникам нефтедобывающей отрасли и ветеранам Великой Отечественной войны, поддерживает семьи военнослужащих, которые погибли в локальных конфликтах¹⁴³.

Важным направлением политики компании в области устойчивого развития является социальная и благотворительная деятельность. «ЛУКОЙЛ» стремится обеспечивать экономический рост регионов деятельности, выстраивать эффективные коммуникации с региональными и муниципальными властями. В

¹⁴² «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 26.04.2018).

¹⁴³ Там же.

рамках программ социальной поддержки регионов присутствия корпорация регулярно выделяет средства на реализацию проектов по созданию и развитию социальной инфраструктуры, поддержке культуры и спорта¹⁴⁴.

С момента создания компании и по сей день «ЛУКОЙЛ» выступает за популяризацию активного образа жизни и профессионального спорта, организует спортивный досуг работников корпорации. В течение двадцати лет компания поддерживает Федерацию лыжных гонок России, спонсирует ряд спортивных объединений, в том числе ватерпольный клуб «Спартак», который стал чемпионом Европы по данной дисциплине в 2015 году, является учредителем и инвестором гоночной команды «ЛУКОЙЛ Racing Team», которая является одним из лидеров отечественного автомобильного спорта. Путём организации спортивных мероприятий компания стремится привлекать внимание к социально значимым темам, например, Детский футбольный кубок чемпионов «ЛУКОЙЛ» 2015 года прошёл под лозунгом «Играем против расизма», объединил двадцать две детские команды стран Европы и Азии и привлек внимание мировой общественности¹⁴⁵.

С 2002 года «ЛУКОЙЛ» ежегодно проводит конкурс социальных и культурных проектов, который является одной из наиболее эффективных форм социального инвестирования корпорации. За тринадцать лет было подано около восемнадцати тысяч заявок, реализовано около четырёх тысяч социальных проектов¹⁴⁶.

Приоритетом социальной деятельности «ЛУКОЙЛа» является помощь детству и материнству. Компания придерживается сбалансированного подхода в реализации данного направления: оказывая поддержку воспитанникам детских домов, «ЛУКОЙЛ» не обделяет вниманием и детей из благополучных семей, которые также нуждаются в достойных условиях жизни, доступе к социально-

¹⁴⁴ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 27.04.2018).

¹⁴⁵ Там же.

¹⁴⁶ Там же.

инфраструктурным объектам и образованию для развития своих природных умений и дарований. Например, в рамках сотрудничества с Министерством культуры и туризма Астраханской области в 2015 году компания приобрела музыкальное оборудование для четырёх детских музыкальных школ региона¹⁴⁷.

Наконец, «ЛУКОЙЛ» оказывает поддержку народам Крайнего Севера, стремится обеспечить защиту традиционного образа жизни коренного населения Ханты-Мансийского и Ненецкого автономных округов, Республики Коми, предоставляет данной категории жителей доступ к благам цивилизации. В сотрудничестве с муниципальными образованиями корпорация финансирует строительство учреждений образования, детских этнических лагерей, содействует обустройству мест культа коренных народов и организации национальных праздников и мероприятий. Важным направлением поддержки коренного населения заполярных регионов деятельности предприятия является обеспечение доступа к квалифицированной медицинской помощи, с целью предоставления которого семь лет назад была учреждена программа «Красный чум». За время реализации проекта медицинское обследование прошли более четырёх тысяч сельских жителей, среди которых – оленеводы, рыбаки и жители их семей¹⁴⁸.

Выводы по Главе 2: анализ соответствия практики репозиционирования отечественных нефтяных компаний глобальным тенденциям

По итогам анализа позиционирования ведущих российских нефтедобывающих корпораций «Газпром нефть» и «ЛУКОЙЛ» в период до мирового экономического кризиса и на современном этапе реализации деятельности можно сделать вывод о том, что репозиционирование в отечественной нефтяной индустрии сегодня вышло за рамки теории и плавно

¹⁴⁷ «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 27.04.2018).

¹⁴⁸ Там же.

перешло в актуальную повседневную практику предприятий отрасли. Трансформация стратегий организации и управления бизнес-процессами, переход к новым политикам в области выстраивания отношений с внутренней и внешней общественностью реализуются, в целом, в русле международных тенденций. Российские компании успешно заимствуют опыт зарубежных партнёров и конкурентов, приспособлявая предлагаемые мировыми экспертами подходы к репозиционированию под национальную специфику ведения отраслевого бизнеса.

Несмотря на колоссальные социальные расходы, которые нехарактерны в таком объёме для западных компаний, затраты на инновационное развитие, обеспечение производственной и экологической безопасности, внедрение новых менеджерских функций и автоматизации управления, российским компаниям удаётся быть не только финансово рентабельными, но и прибыльными предприятиями. Отечественные корпорации в полной мере овладели навыками успешного сочетания устойчивого развития и реализации корпоративной социальной ответственности с динамичным экономическим ростом, расширением портфеля активов и географии деятельности, что позволяет характеризовать их как предприятия, обладающие **гибкой организационной структурой** и высокой эффективностью управленческого менеджмента.

Касательно внедрения **цифровых технологий** в производственную деятельность, передовым российским нефтедобывающим предприятием по данному направлению является «Газпром нефть», которая переходит к тотальной **автоматизации** процессов разработки, добычи, переработки и сбыта нефти и нефтепродуктов: компания применяет новейшие подходы к изучению и освоению труднодобываемых энергетических ресурсов, совершенствует механизмы сбыта и логистики нефтепродуктов, вводит инструменты автоматизации работы кадровых служб.

«ЛУКОЙЛ» в значительной степени уступает конкуренту по реализации данного направления репозиционирования и пока ведёт разработку планов эффективного внедрения цифровых механизмов в свою производственную практику. Во многом это обусловлено неготовностью компании к делегированию

серьёзных управленческих полномочий конкретным подразделениям, что не противоречит факту их успешного автономного функционирования. Планомерные изменения в политике управления персоналом «ЛУКОЙЛ» наталкивают на мысль, что корпорация **подготавливает** внутренние кадровые, управленческие, технологические и коммуникационные **резервы** с целью дальнейшей последовательной **децентрализации структуры менеджмента**, однако следует признать, что в актуальный период времени предприятие по-прежнему придерживается централизованного подхода к управлению активами.

Отраслевое **партнёрство** между российскими нефтедобывающими компаниями на данный период времени развито слабо ввиду закоренелости в отечественном бизнесе в целом стереотипа о необходимости жёсткой конкурентной борьбы в целях достижения высоких экономических результатов коммерческой деятельности. В этом отношении исследуемые компании – «ЛУКОЙЛ» и «Газпром нефть» – являют собой нетипичное для отечественной отрасли исключение из правила. Так, «ЛУКОЙЛ» на регулярной основе сотрудничает с дочерним подразделением «Газпром нефти» «Газпром нефть шельфом» – разработчиком единственного на сегодняшний день месторождения России на арктическом шельфе Приразломного – по реализации плана предупреждения и ликвидации возможных разливов нефти (ЛАРН) в море. Ежегодно «ЛУКОЙЛ» направляет отряд спасателей для участия в масштабных тактико-специальных учениях «Газпром нефть шельфа», которые проводятся в рамках реализации плана ЛАРН, а также предоставляет «дочке» «Газпром нефти» своё специальное спасательное оборудование.

В целом, репозиционирование компаний российской нефтедобывающей индустрии реализуется в соответствии с глобальными тенденциями по этому направлению.

Заключение

Ключевой причиной репозиционирования предприятий нефтедобывающей индустрии в современной коммуникационной среде является несоответствием имиджа отраслевых предприятий, который был заложен в период экстенсивного освоения энергетических ресурсов, представлениям современной целевой общественности о передовом промышленном предприятии, которое развивается в соответствии с принципами корпоративной социальной ответственности и техническим прогрессом. Объективные факторы влияния современного рынка, а именно низкий уровень цен на нефть, стагнация потребления в общемировом масштабе, растущее налогообложение со стороны государства, высокая степень подверженности энергетического бизнеса разнообразным экономическим, социальным, технологическим и коммуникационным рискам, подталкивают нефтяные компании к пересмотру своих бизнес-стратегий и концепций позиционирования.

Для проведения эффективного репозиционирования бизнеса в сфере добычи энергоресурсов, международные эксперты предлагают корпорациям пять базовых механизмов: увеличение организационной гибкости, внедрение цифровых подходов в управление производственной деятельностью, адаптация кадровых и коммуникационных стратегий под особенности мышления и восприятия нового поколения топ-менеджеров из миллениалов, полный или частичный отказ от централизованной модели управления, планомерная работа по обеспечению стратегических альянсов с отраслевыми партнёрами и подрядными организациями. Международные нефтяные компании активно внедряют данные механизмы в свою производственную практику, и их применение уже изменило внутриотраслевую ситуацию в положительном направлении: компании успешно и оперативно преодолевают последствия мирового экономического кризиса 2008 года и приступают к реализации масштабных стратегий долгосрочного развития.

Проведённый в рамках исследования сравнительный анализ позиционирования ведущих российских нефтедобывающих корпораций «Газпром нефть» и «ЛУКОЙЛ» в период до мирового экономического кризиса и на современном этапе реализации деятельности подтвердил факт перехода процессов трансформации бизнес-стратегий и коммуникационных политик из области теории в актуальную производственную практику. Отечественные компании успешно заимствуют опыт зарубежных партнёров и конкурентов, приспособив предлагаемые мировыми экспертами подходы к репозиционированию под национальную специфику ведения отраслевого бизнеса.

Несмотря на объёмные расходы в сфере социальной политики, которые являются специфической характеристикой деятельности отечественного бизнеса, затраты на внедрение технологических инноваций, повышение производственной и экологической безопасности, введение новых функций менеджмента и автоматизации управления, российским компаниям удаётся достигать высоких показателей финансовой рентабельности и инвестиционной привлекательности. Отечественные корпорации в полной мере овладели навыками успешного сочетания устойчивого развития и реализации корпоративной социальной ответственности с динамичным экономическим ростом, расширением портфеля активов и географии деятельности, что позволяет характеризовать их как предприятия, обладающие гибкой организационной структурой и высокой эффективностью управленческого менеджмента.

Передовым российским нефтедобывающим предприятием с точки зрения внедрения цифровых технологий является ПАО «Газпром нефть», которое переходит к тотальной автоматизации производственных процессов: в компании применяются новейшие подходы к изучению и освоению труднодобываемых энергетических ресурсов, совершенствуются механизмы сбыта и логистики нефтепродуктов, вводятся инструменты автоматизации работы кадровых служб.

По данному направлению «ЛУКОЙЛ» в значительной мере уступает конкуренту и пока ведёт разработку планов эффективного внедрения цифровых

механизмов в свою производственную практику. Во многом это обусловлено неготовностью компании к делегированию серьёзных управленческих полномочий конкретным подразделениям, что не противоречит факту их успешного автономного функционирования. Планомерные изменения в политике управления персоналом «ЛУКОЙЛ» подтверждают предположения о том, что корпорация подготавливает внутренние кадровые, управленческие, технологические и коммуникационные резервы с целью дальнейшей последовательной децентрализации структуры менеджмента. Тем не менее, в актуальный период времени предприятие по-прежнему придерживается централизованного подхода к управлению активами.

Система отраслевого партнёрства в современной российской нефтедобывающей отрасли неразвита ввиду закоренелости в отечественном бизнесе стереотипа о недостижимости высоких экономических результатов коммерческой деятельности в отсутствии жёсткой конкурентной борьбы. Однако, исследуемые компании – «ЛУКОЙЛ» и «Газпром нефть» – являют собой нетипичное для отечественной отрасли исключение из правила. «ЛУКОЙЛ» на регулярной основе сотрудничает с дочерним подразделением «Газпром нефти» «Газпром нефть шельфом» – разработчиком единственного на сегодняшний день месторождения России на арктическом шельфе Приразломного – по реализации плана предупреждения и ликвидации возможных разливов нефти (ЛАРН) в море. Ежегодно «ЛУКОЙЛ» направляет отряд спасателей для участия в масштабных тактико-специальных учениях «Газпром нефть шельфа», которые проводятся в рамках реализации плана ЛАРН, а также предоставляет в пользование «дочки» корпорации «Газпром нефть» своё специальное спасательное оборудование.

В целом, проведённое исследование позволяет сделать вывод о соответствии отечественной практики репозиционирования ведущим мировым тенденциям.

Список использованных источников и литературы

1. Бабошин А. В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2. С. 32-36.
2. Дажуц Э. Большое кино и не только // Нефтегазета. 2018 №2/190. С. 11.
3. Дюков А.В. Обращение к коллегам // Сибирская нефть. 2017. №6/143. С. 3.
4. Кларк Э., Альмейда Р., Дель Маэстро А. Ведение деятельности на газовом рынке в период его трансформации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/oil-and-gas/publications/assets/navigating-the-transformation-of-the-gas-market_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.03.2018).
5. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. СПб.: Питер, 2006. 464 с.
6. Оверченко М. Мировой рынок нефти сбалансировался – МЭА // Ведомости, от 13. 07. 2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2016/07/13/649070-rinok-nefti-sbalansirovalsya> (дата обращения: 20.03.2018).
7. Сальников Денис. Кросс-функциональные команды и самоорганизация в основе Agile, часть 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://medium.com/@d.salnikov23>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).
8. Таран А. Учётная функция: опыт и перспективы // Сибирская нефть. 2015. №2/119. С. 50-53.
9. Траут Дж., Райс Э., Позиционирование. Битва за умы. / СПб.: Питер, 2007. 336 с.
10. Траут Дж., Ривкин С. Репозиционирование. Бизнес в эпоху конкуренции, перемен и кризиса / СПб.: Питер, 2010.
11. Третьяков Е. Падение без объяснений // Сибирская нефть. 2014. №9/116. С. 34.

12. Хулей Г. Позиционирование // Маркетинг. Бизнес-класс: энциклопедия / Под ред. М.Бейкера / Пер. с англ. под ред. Л.Волковой, С.Божук, Т.Масловой, Л.Ковалик, Н.Розовой. СПб.: Питер. 2002.
13. Хулей Г., Сондерс Д., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование = Marketing Strategy and Competitive Positioning / Пер. с англ. В. Шагоян. – Дн.: «Баланс Бизнес-букс», 2005. — 778 с.
14. Шишкова М., Ольга Зуйкова: «В основе развития и успеха – культура согласия» // Нефтегазета. 2017. №9/176. С. 8-9.
15. «Газпром нефть» вкратце [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/company/at-a-glance/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).
16. «Газпром нефть» заработала рекордную прибыль за 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2018/02/28/752276-gazpromneft-zarabotala-za-2017-god-rekordnuyu-pribil>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).
17. «Газпром нефть»: «Большой» фестиваль [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/bigfestival/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).
18. «Газпром нефть»: Годовые отчёты «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ir.gazprom-neft.ru/novosti-i-otchety/godovye-otchety/>, свободный. – (дата обращения: 15.04.2018).
19. «Газпром нефть»: Ответственное развитие. Отчёт об устойчивом развитии за 2007 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gazprom-neft.ru/annual-reports/2007/Gazprom-Neft_CSR_Report_2007_rus.pdf, свободный. – (дата обращения: 12.04.2018).
20. «Газпром нефть»: принципы промышленной безопасности и охраны труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/safety/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

21. «Газпром нефть»: принципы устойчивого развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/responsibility/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).
22. «Газпром нефть»: продукция [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/products-and-services/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).
23. «Газпром нефть»: Устойчивое развитие. Поддержка профессионального спорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/sport/>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).
24. «Газпром нефть»: устойчивое развитие. Программа социальных инвестиций «Родные города» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/regions/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).
25. «Газпром» купил «Сибнефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2005/09/28/gazprom/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).
26. «Газпромнефть НТЦ» создаёт конвейер для внедрения инноваций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/lib/861656/>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).
27. «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2003-2004 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/91404.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).
28. «ЛУКОЙЛ». Отчёт о деятельности в области устойчивого развития на территории Российской Федерации. 2005-2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/2879.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).
29. «Родные города»: программа социальных инвестиций «Газпром нефти» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rodnyegoroda.ru/>, свободный. – (дата обращения: 19.04.2018).

30. «Сибнефть» меняет название и юридический адрес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1882/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).
31. XVI Международный фестиваль кинематографических дебютов «Дух огня» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ugrafest.ru/>, свободный. – (дата обращения: 19.04.2018).
32. Архив. Отчёты о деятельности. 1999-2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/AnnualReports/ArchiveAnnualReports1999-2009>, свободный. – (дата обращения: 23.04.2018).
33. География деятельности группы «ЛУКОЙЛ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Business/LUKOILWorldwide>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).
34. График цены нефти Brent [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.forexpf.ru/chart/brent/>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).
35. Защищена – значит, безопасна // Сибирская нефть. 2017. №143. Приложение «Нефть. Просто о сложном». Выпуск 5. С. 8-13.
36. Инновации – в центре развития // Нефтегазета. 2018. №2/190. С. 7.
37. История «ЛУКОЙЛ» 1991. Создание нефтяного концерна «ЛАНГЕПАСУРАЙКОГАЛЫМНЕФТЬ» («ЛУКОЙЛ») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/history/History1991>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).
38. История «ЛУКОЙЛ» 1994 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/history/History1994>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).
39. История «ЛУКОЙЛ» 1997 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/Company/history/History1997>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).

40. Корпоративный кодекс ПАО «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ir.gazprom-neft.ru/fileadmin/user_upload/documents/shareholders_meetings/2017/egm_15152017/code_171117.pdf, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).
41. Кубок Газпром нефти. Международных хоккейный турнир детских команд КХЛ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gpncup.ru/about/>, свободный. – (дата обращения: 20.04.2018).
42. Кудрин отметил низкий уровень доверия к власти и высокий уровень доверия к президенту [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tass.ru/obschestvo/3938152>, свободный. – (дата обращения: 10.04.2018).
43. Лёгкая нефть (light crude) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://economic-definition.com/Energy/Legkaya_neft__Light_crude__eto.html, свободный. – (дата обращения: 25.04.18).
44. ЛУКОЙЛ опубликовал предварительные производственные результаты за четвёртый квартал и двенадцать месяцев 2017 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease?rid=199353>, свободный. – (дата обращения: 23.04.2018).
45. Отчёт о деятельности в области устойчивого развития группы «ЛУКОЙЛ» за 2015-2016 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/FileSystem/9/163478.pdf>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).
46. Отчёты об устойчивом развитии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lukoil.ru/InvestorAndShareholderCenter/ReportsAndPresentations/SustainabilityReport>, свободный. – (дата обращения: 22.04.2018).
47. Падение доходов россиян ускорилось в четыре раза [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2016/11/18/incomes/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).

48. Постановление Правительства РСФСР Об образовании нефтяного концерна «ЛАНГЕПАСУРАЙКОГАЛЫМНЕФТЬ» («ЛУКОЙЛ») от 25.11. 1991 №18 // Первый заместитель председателя Правительства РСФСР Г. Бурбулис. 1991.
49. Развитие и поддержка сотрудников в компании «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/social/employee-development/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).
50. Рейтинг работодателей России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rating.hh.ru/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).
51. Сеть автозаправочных станций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/company/business/retail/filling-stations/>, свободный. – (дата обращения: 11.04.2018).
52. Совет директоров «Газпром нефти» принял стратегию развития компании до 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom-neft.ru/press-center/news/1095003/>, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).
53. У компании есть прочный фундамент для долгосрочного роста // Сибирская нефть. 2017. №2/149. С. 8-13.
54. Указ президента Российской Федерации Об учреждении открытого акционерного общества «Сибирская нефтяная компания» от 24.08.1995 №872 // Президент РФ. 1995.
55. Устав публичного акционерного общества «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»» (в новой редакции) от 25.06.2015 протокол №1 // Годовое Общее собрание акционеров ПАО «Нефтяная компания «ЛУКОЙЛ»». 2015. Указ президента Российской Федерации Об учреждении открытого акционерного общества «Сибирская нефтяная компания» от 24.08.1995 №872 // Президент РФ Б. Ельцин. 1995.
56. Ценностное предложение работодателя «Газпром нефть». Молодёжь выбирает «Газпром нефть» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sozvezdye-forum.ru/assets/files/Presentation_2016/Session%205/Nesterova.pdf, свободный. – (дата обращения: 17.04.2018).

57. Biscardini G., Morrison R., Branson D., del Maestro A. 2017 Oil and Gas Trends [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.strategyand.pwc.com/trend/2017-oil-and-gas-trends>, свободный. – (дата обращения: 12.03.2018).
58. Handscomb C., Sharabura S., Woxholth J. The oil and gas organization of the future [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/the-oil-and-gas-organization-of-the-future>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).
59. Howe N., Strauss W. Millennials rising: the next great generation. New York: Vintage Books, 2000.
60. Notestein F. Population – The Long View // Food for the World. Chicago: University of Chicago Press, 1945.
61. Petty R., Cacioppo J. Attitudes and Persuasions: Classic and Contemporary Approaches / Boulder: Westview Press, 1996. P. 184.
62. Establishing a Digital Centre of Excellence: Statoil towards 2030 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statoil.com/en/magazine/statoil-2030---putting-on-digital-bionic-boots.html>, свободный. – (дата обращения: 20.03.18).
63. IEA releases Oil Market Report for July [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/newsroom/news/2016/july/iea-releases-oil-market-report-for-july.html>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).
64. Record oil output from US, Brazil, Canada and Norway to keep global markets well supplied [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.iea.org/newsroom/news/2018/march/record-oil-output-from-us-brazil-canada-and-norway-to-keep-global-markets-well-.html>, свободный. – (дата обращения: 20.03.2018).
65. Role of the corporate centre // The McKinsey Staff Paper. 1990. №48. P. 25-33.
66. Statoil launches new subsea concept [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statoil.com/en/news/statoil-launches-new-subsea-concept.html>, свободный. – (дата обращения: 22.03.2018).

67. Stenograffia Festival 2018[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stenograffia.ru/>, свободный. – (дата обращения: 18.04.2018).

2016 Annual Report: Schlumberger Limited [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/97/97513/ar2016/index.html, свободный. – (дата обращения: 22.03.2018).